

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN
STRATEGIA E GOVERNO DELL'AZIENDA



TESI DI LAUREA

La gestione delle “attività di confine”
come fonte del vantaggio competitivo:

il caso Benetti

Relatore:

Chiar.mo Prof. Stefano Garzella

Candidata:

Alessandra Rigolini

Anno accademico: 2007-2008

*A mio padre, a mia madre
e a Nico*

Indice

Ringraziamenti	5
Introduzione	7
Capitolo 1. Creazione di valore e vantaggio competitivo	11
1.1. Il “valore per il cliente”: modelli di analisi “tradizionali”	11
1.2. Il vantaggio competitivo e le basi per il suo perseguimento e mantenimento: cenni ..	16
1.3. Co - produzione, relazioni tra gli attori economici e vantaggio competitivo	22
1.4. I sistemi di creazione del valore	26
Capitolo 2. La rete del valore	29
2.1. Le componenti di analisi	30
2.2. La metodologia di costruzione della rete	38
Capitolo 3. La gestione delle “attività di confine”	43
3.1. I confini dell’azienda e la loro “gestione”: osservazioni di sintesi	44
3.2. L’azienda “relazionale” e gli strumenti di gestione e controllo	47
Capitolo 4. Il caso Benetti	55
4.1. La storia di Benetti	56
4.2. La struttura societaria del gruppo Azimut-Benetti e le sue divisioni	60
4.3. La struttura organizzativa e l’assetto competitivo di Benetti S.p.a.	62
4.4. Il mercato dei luxury yachts	67
4.5. La yachting satisfaction	70
4.6. Lo yacht: l’anello finale di un insieme complesso di attività che concorrono a creare valore per il cliente	72
4.7. Le attività generatrici di valore di Benetti	82
Capitolo 5. La catena del valore e la rete del valore di Benetti	87
5.1. La catena del valore di Benetti	87
5.2. La rete del valore di Benetti	91
Conclusioni	115
Bibliografia	119

Ringraziamenti

Grazie!

È questo l'unico modo in cui mi sento di iniziare questo testo che segna in realtà la fine dei due anni, che forse sono stati i più belli e i più intensi della mia vita.

La laurea Specialistica in Strategia e Governo d'Azienda, la mitica Sga, ha disegnato, per me, un percorso bellissimo, fatto di incontri, di conoscenza, di opportunità che mi hanno permesso di crescere come persona e professionalmente.

Un grazie speciale a tutti i miei professori; in particolare a Silvio Bianchi Martini, ad Antonio Corvino, a Giuseppe D'Onza, a Stefano Garzella, e a Ludovico Marinò, per il loro affetto, per la loro presenza, ma soprattutto perché hanno creduto in me.

Un altro infinito grazie va a tutti i miei fantastici amici di Sga e a tutte le persone che mi hanno accompagnato lungo questo meraviglioso viaggio. Grazie, perché mi siete stati vicini, grazie perché mi avete fatto sorridere, grazie perché mi avete fatto crescere.

Il desiderio più forte è che tutto quello che di bello abbiamo costruito in questi due anni non svanisca nel nulla, che la passione per ciò che studiamo e l'amicizia che ci lega possano portare noi e ciò in cui crediamo, lontano, davvero lontano.

Introduzione

Nel corso del tempo numerosi sono stati gli studi che hanno affrontato il tema del valore in termini economico – aziendali con l’obiettivo di costruire modelli in grado di razionalizzare tale concetto. Il compito è arduo in quanto la dinamicità dell’ambiente di riferimento e i fenomeni di globalizzazioni, internazionalizzazione, turbolenza ambientale e innovazione tecnologica, rendono difficile la concettualizzazione di un modello valido in assoluto. Dalla catena del valore di Porter, accusata di peccare di sequenzialità e unidirezionalità, si è passati al modello della rete del valore, e a quello della costellazione del valore proposto da Normann; entrambi, rispetto alla catena del valore, ampliano la prospettiva di analisi: il focus non è più sull’impresa che crea valore per il cliente ma sulle attività generatrici di valore osservate dal punto di vista del consumatore finale; tali attività, inoltre, vengono svolte da attori diversi che collaborano attivamente nel tempo e nello spazio: essi non producono più l’output che costituisce l’input per l’attore successivo, ma insieme si aiutano e co – producono valore per l’intero sistema. Si arriva, dunque, a parlare di sistema di creazione del valore, nel quale vengono considerate tutte le attività in grado di generare valore per il cliente finale, a prescindere dal soggetto giuridico che le svolge e dall’appartenenza o meno alla filiera di riferimento.

L’ampliamento della prospettiva di analisi del valore creato dalle imprese per e con il cliente (si parlerà, infatti, di co – produzione) impone di rivedere il concetto di vantaggio competitivo e dei fattori che costituiscono le basi per il suo ottenimento e mantenimento. Le relazioni che si instaurano con gli attori che operano all’interno del sistema di creazione del valore e la loro gestione da parte dell’impresa oggetto di analisi diventano patrimonio distintivo dell’azienda, e le competenze relazionali acquisite diventano fonte di presidio e mantenimento del vantaggio competitivo raggiunto essendo praticamente inimitabile.

L’allargamento della prospettiva di osservazione, rivolta non più alla singola impresa, ma all’intero sistema di creazione di valore, e la capacità di gestire e

mantenere le relazioni con tutti gli attori che intervengono nel processo di creazione del valore, comporta la necessità di considerare due aspetti che contraddistinguono le aziende dell'economia moderna. Il primo, riguarda la possibilità di considerare le focal farm dei sistemi reticolari, come vere e proprie “imprese relazionali”, la cui principale fonte di vantaggio competitivo è rappresentata dalle competenze acquisite in termini di gestione delle relazioni. Il secondo aspetto, strettamente connesso al primo, riguarda la dilatazione e la labilità dei confini delle suddette imprese. I criteri tradizionalmente utilizzati per distinguere un'impresa dall'altra perdono di significato: l'attenzione deve essere rivolta al presidio, al controllo e alla gestione delle attività generatrici di valore.

Nel corso del lavoro si procede ad una presentazione sintetica delle tematiche qui introdotte. Lo scopo è quello di fornire una guida rapida di lettura e comprensione del caso applicativo, esposto negli ultimi capitoli. L'attenzione è rivolta, infatti, a Benetti Yacht, cantiere italiano, leader nella produzione di super yacht di lusso. Il perché della scelta di questa realtà per parlare di confini, relazioni, gestione delle attività generatrici di valore e co-produzione, si chiarisce pensando al fatto che il cliente partecipa attivamente alla realizzazione del suo desiderio fin dal primo giorno di contatto con il cantiere, e si interfaccia non solo con quest'ultimo, ma anche con tutti gli altri attori coinvolti nel sistema; la realizzazione di uno yacht prevede diverse fasi e si estende per un periodo di oltre trenta mesi: le attività che impattano maggiormente sul valore creato e percepito dal cliente, sia in termini economici, che in termini emotivi, sono svolte da soggetti esterni ai confini giuridici dell'impresa; ogni giorno lavorano all'interno dello spazio fisico del cantiere più di mille persone: ottocento di queste sono esterne.

Avendo chiaro che l'azienda appartiene ad un sistema di creazione del valore, tra l'altro piuttosto complesso, è stato possibile procedere alla sua rappresentazione grafica.

Dopo aver costruito la rete del valore, identificando con cura le attività di consumo, di realizzazione e di supporto che concorrono alla creazione di valore,

e dopo aver definito i confini all'interno dei quali l'azienda opera è stato piuttosto immediato rilevare l'importanza della gestione delle relazioni con tutte quelle attività che stanno fuori dal suo perimetro di azione. Questo, infatti, le permette di raggiungere i più elevati livelli di eccellenza e di mantenere la propria posizione di leader sul mercato.

Attraverso la gestione e la cura delle relazioni con gli attori chiave del sistema di creazione del valore l'azienda riesce infatti a mantenere e difendere il proprio vantaggio competitivo.

Capitolo 1. Creazione di valore e vantaggio competitivo

Globalizzazione, internazionalizzazione, turbolenza ambientale sono le parole chiave per comprendere la dinamica competitiva dei mercati di oggi e la progressiva crescita della complessità che esse stesse hanno determinato. In questo scenario complesso diventa sempre più difficile per le aziende perseguire il fine dell'economicità e della creazione di valore, in grado di garantire la sopravvivenza dell'azienda, nonché pervenire a posizioni di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, condizione necessaria per alimentare i flussi di economicità prodotti dalla gestione, attraverso i quali l'azienda raggiunge il proprio equilibrio economico a valere nel tempo¹.

Valore e vantaggio competitivo sono quindi due concetti indissolubilmente legati tra loro, che si alimentano a vicenda ed entrambi condizioni necessarie per il successo dell'azienda.

1.1. Il “valore per il cliente”: modelli di analisi “tradizionali”

Il valore è un concetto soggettivo, con il quale siamo soliti indicare il “sacrificio” che un soggetto è disposto a fare per ottenere di un determinato “oggetto”; Porter sottolinea che il valore per il cliente si identifica nel prezzo che è disposto a pagare per poter usufruire dei benefici che potranno derivare dall'utilizzo di quell'oggetto². Il bene, materiale o immateriale, che ci troviamo di fronte, è frutto di una serie di attività, spesso invisibili all'occhio del consumatore finale, che hanno contribuito ad accrescere il suo valore.

¹ Giannessi, parlando di azienda, afferma “L'azienda è una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione delle forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata dei fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge” Cfr. Giannessi, “Appunti di economia aziendale”.

² Porter, nel suo libro “Il vantaggio competitivo”, afferma: “il valore è la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare e il numero di unità che essa vende”.

Il modello più utilizzato per descrivere tutte le attività generatrici di valore che concorrono alla realizzazione del bene finale, è la catena del valore³. Tale modello, come è noto, analizza il contributo delle singole attività aziendali alla definizione e allo sviluppo di un sistema di offerta in grado di creare valore per il mercato ed è supportata dalla tecnologia impiegata in azienda. Nel linguaggio di Porter il concetto di catena del valore identifica l'insieme di attività necessarie per progettare, produrre, vendere e consegnare un prodotto, nonché per porre in essere adeguate forme di assistenza alla clientela successive alla vendita.

La catena del valore permette quindi di visualizzare il valore totale creato, il quale comprende due elementi fondamentali: le **attività generatrici di valore** e il **margin**. Le **attività generatrici di valore** sono le attività fisicamente e tecnologicamente distinte che un'azienda svolge. Esse vanno a formare i blocchi costitutivi con i quali un'azienda crea un prodotto valido per i suoi compratori. Il **margin** è la differenza tra il valore totale e il costo complessivo per eseguire tutte quelle attività che hanno contribuito alla creazione di valore.

Le **attività generatrici di valore**, che si possono identificare andando a isolare le attività che si presentano come tecnologicamente e strategicamente distinte, nel modello porteriano vengono suddivise in due gruppi: le *attività primarie* e le *attività di supporto*. Le *attività primarie* sono quelle impegnate nella creazione fisica del prodotto e nella sua vendita e assistenza post-vendita al compratore. Si distinguono comunemente cinque diverse tipologie di attività:

1. Logistica in entrata;
2. Produzione;
3. Logistica in uscita;
4. Marketing e vendite;
5. Servizi post vendita.

Le *attività di supporto* sostengono le attività primarie e sono necessarie per competere in qualsiasi settore industriale. Si distinguono comunemente quattro diverse tipologie di attività:

³ Il modello della catena del valore venne presentato da Porter nel 1985. Cfr. "Il vantaggio competitivo", 1987.

1. Approvvigionamento;
2. Sviluppo della tecnologia;
3. Gestione delle risorse umane;
4. Attività infrastrutturali.

Procedendo alla costruzione della catena del valore è necessario analizzare il peso specifico di ciascuna attività primaria sul valore totale. Inoltre, individuando le attività di supporto, sarà necessario ripartire ciascuna sub attività per la rispettiva categoria di attività primaria a cui offrono specifico supporto.

Figura 1. La catena del valore



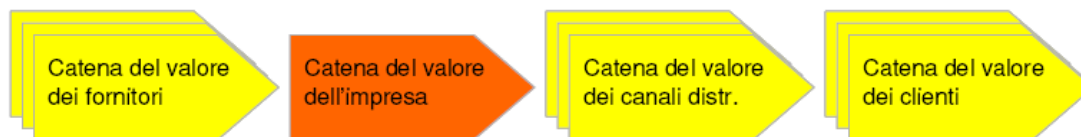
Fonte: Porter (1985)

Un'azienda che opera in più business non ha un'unica catena del valore generica, valida per ciascun ambito di attività, ma avrà tante catene quante sono le aree di business in cui opera, in quanto caratterizzate da operazioni, dinamiche competitive e strategie completamente diverse le une dalle altre.

È inoltre opportuno considerare che l'azienda, nello svolgere le attività generatrici di valore ha bisogno di una serie di soggetti che stanno a monte e a valle rispetto alla sua catena e che influenzano il mercato di riferimento, l'offerta finale e il valore creato. La catena del valore della singola impresa è quindi parte di un sistema più ampio, il *sistema del valore*, che si compone delle catene di

tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva (produttore, fornitori, distributori) nonché di quelle dei clienti stessi.

Figura 2. Il sistema del valore (Porter 1985)



Nello schema proposto, e volendo semplificare, l'attore economico A vende il prodotto del suo lavoro all'attore B, il quale vi aggiunge valore e lo vende o lo cede all'attore C, e così via fino a che il prodotto viene venduto al consumatore finale⁴. La lettura proposta è, quindi, unidirezionale e sequenziale. La direzione è quella del cliente finale e del valore per esso creato, ma il punto di vista è totalmente interno all'azienda, che, insieme ad altre aziende, lavora ed aggiunge valore al prodotto finale. Non viene lasciato spazio all'idea che alcuni attori economici possano lavorare simultaneamente con altri attori economici e che un fornitore possa continuare ad aggiungere valore al prodotto fino a che esso non arriva nelle mani del consumatore finale. Inoltre si perdono le relazioni che vengono ad instaurarsi lungo il processo di creazione del valore tra i vari attori coinvolti, come se il tutto si esaurisse nel semplice scambio di un bene e nessuna importanza fosse riconosciuta agli scambi di informazioni e conoscenza che incrementano il valore stesso del bene prodotto e di coloro che sono intervenuti nella sua produzione.

Le complesse dinamiche competitive e l'evoluzione dell'ambiente operativo delle imprese rendono necessario allargare la prospettiva di analisi. La creazione del valore per il cliente deve essere studiata a partire dal soggetto di riferimento, ovvero dal cliente stesso. L'offerta dell'azienda non deve essere considerata l'output per il cliente ma uno degli input del processo di creazione del valore⁵. L'azienda di successo è quella in grado di scandagliare l'intero processo produttivo dell'offerta di valore per il cliente, conoscendo e presidiando tutte le attività che concorrono alla realizzazione del prodotto e alla conseguente

⁴ Cfr. Norman-Ramírez, *"Le strategie interattive d'impresa"*.

⁵ Cfr. Norman, *"Ridisegnare l'impresa"*.

acquisizione dei benefici in esso incorporati. Per chiarire potremmo pensare al seguente esempio, estremo ma efficace. L'azienda che produce la macchina non avrebbe senso di esistere se non vi fossero strade sulle quali l'autovettura è in grado di liberare tutti i benefici per il cliente che in essa incorpora. Ancora, come vedremo meglio in seguito, l'armatore che compra uno yacht non potrebbe usufruirne al meglio se non vi fossero porti su cui approdare.

Per questi motivi⁶, nel corso degli anni altri autori sono intervenuti sul tema al fine di disegnare schemi sempre più idonei a rappresentare il complesso scenario di creazione del valore per ogni singola offerta. Un esempio è il modello della rete del valore. Il modello della rete del valore viene definito da Vaccà⁷, in termini teorici, come un modo astratto di organizzazione delle forze produttive che valorizza al massimo le interrelazioni fra soggetti dotati di autonomia. I caratteri fondamentali del concetto di rete sono riconducibili all'esistenza di una pluralità di soggetti, all'esistenza di relazioni interattive e all'autonomia dei soggetti coinvolti. Questi ultimi possono essere interni all'azienda o esterni; in realtà il focus è sulle attività che concorrono alla realizzazione del valore per il cliente a prescindere dal soggetto giuridico che le svolge. L'interazione presuppone un comportamento attivo e non adattivo nei confronti delle realtà esterne (non si tratta di osservare semplicemente il comportamento di altre aziende per definire i propri percorsi di azione), alla ricerca di altre unità con cui condividere risorse, progetti e attività; si tratta di organizzare intenzionalmente i rapporti con gli altri attori mediante accordi e alleanze. L'autonomia dei soggetti

⁶ Sicca evidenzia la necessità di revisionare i principi su cui si fonda la cultura aziendale: "un primo punto [...] riguarda l'esigenza di considerare la catena del valore non come una rappresentazione autosufficiente idonea a spiegare l'attività che si svolge nell'ambito di un'impresa, bensì come un elemento di un sistema più complesso e più vasto di creazione del valore. Questo concetto era già presente nell'impostazione di Porter che vedeva il settore come un'interconnessione di catene del valore, e il vantaggio competitivo come capacità di sfruttare i rapporti che interconnettono i vari soggetti che intervengono nel processo di creazione del valore. [...] L'idea di costellazione del valore" proposta da Normann e Ramirez, "non equivale a quella delle interconnessioni di Porter; così come l'idea di globo terrestre nel nostro pianeta non coincide con la sommatoria di più terre piatte, analogamente il modello della costellazione del valore non può essere ridotto ad una somma di catene del valore interconnesse. Ma per comprendere ciò, occorre una nuova logica adatta a comprendere come negli attuali sistemi economici le componenti dell'offerta si aggregano o disaggregano secondo logiche nuove, riconfigurando le attività delle singole imprese a tre livelli: di offerte; di organizzazione interna ed esterna delle imprese; di modelli mentali e concettualizzazioni organizzative. Questo processo di ridistribuzione delle attività tra gli attori economici viene chiamato riconfigurazione del business", in "Le strategie interattive di impresa", presentazione.

⁷ Vaccà, Zanfei, *"Impresa globale"*.

coinvolti è condizione necessaria per l'efficacia dell'interrelazione stessa. Il filo conduttore è il cliente finale: fanno parte della rete tutte quelle attività che creano valore per il cliente finale, a prescindere dalla loro vicinanza o meno con la filiera produttiva di riferimento (es. produzione dello yacht/esistenza porti). Per un approfondimento si rimanda al secondo capitolo.

1.2. Il vantaggio competitivo e le basi per il suo perseguimento e mantenimento: cenni

Il vantaggio competitivo di un'azienda si esprime in una situazione di superiorità qualitativa nello svolgimento della gestione aziendale che si traduce in una redditività maggiore e dalle basi più solide rispetto alle altre aziende del mercato e del settore⁸. Ha dunque natura qualitativa ma deve necessariamente tradursi in eccellenza quantitativa. Deve inoltre avere basi solide, deve, cioè, poter essere difendibile e rinnovabile. Il successo di un'azienda dipende, infatti, dalla sua capacità di generare con continuità nuove fonti e di conseguenza nuove situazioni di vantaggio competitivo⁹.

Al fine di governare il vantaggio perseguito, l'azienda deve essere in grado di sapere dove e come si forma tale situazione di superiorità, che può essere ricondotta alle attività aziendali e alla particolare catena o sistema del valore nel quale si articola la struttura aziendale. In particolare, la maggiore redditività dell'azienda che deriva dall'ottenimento di un vantaggio competitivo, dipende principalmente da due fattori: dall'attrattività del settore¹⁰ e dal posizionamento

⁸ In questo modo si esprimono anche Garzella e Galeotti.

⁹ L'azienda perviene ad una superiorità competitiva se, attraverso i suoi punti di forza e nel suo relazionarsi con l'ambiente, è in grado di generare un prodotto "migliore" rispetto alla concorrenza ed ottenere così maggiori flussi economico-finanziari. Intermini quantitativi, infatti, le condizioni di superiorità devono tradursi in un aumento dell'economicità aziendale: "il vantaggio competitivo – afferma Porter – nasce fondamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo". In termini concorrenziali, è rappresentato dalla "somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare ed il numero di unità che essa vende". M.E. Porter, "Il vantaggio competitivo", op. cit., pag. 9 e pag. 48. Si veda anche S. Garzella, "Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese"; M. Calcagno, "Il vantaggio competitivo", in Estratto dall'Enciclopedia dell'Impresa, Torino, Utet, 1998, pag. 95; M. Galeotti, "La valutazione strategica", op. cit., pag. 196.

¹⁰ L'attrattività è "una variabile riassuntiva determinata da una serie di fattori, ad esempio, la dimensione del segmento, il suo tasso di crescita, il grado di concentrazione dei competitori, il livello di remuneratività che lo caratterizza, il livello di barriere all'entrata e così via: è cioè una variabile

dell'azienda all'interno del settore. Il primo esprime la redditività intrinseca del settore, ovvero il rendimento di lungo periodo che conseguono mediamente le aziende in esso operanti; è il risultato di una serie di forze esterne all'impresa e da questa scarsamente controllabili e che determinano la struttura del sistema competitivo. Tali forze determinano l'entità del valore creato globalmente dalle imprese del settore e le modalità secondo cui il valore viene ripartito con le altre unità economiche poste a monte, a valle e collaterali all'impresa. Il modello investigativo più utilizzato per studiare l'attrattività del settore è il modello delle **cinque forze competitive** proposto da Porter. Tale modello individua cinque fattori che descrivono la struttura di un settore e che sono in grado di influenzarne la redditività: i concorrenti, i clienti di riferimento, i fornitori, i prodotti sostitutivi e i potenziali entranti. Per ognuna di queste categorie è possibile individuare delle variabili che, se presenti, possono concorrere alla maggiore o minore redditività del settore¹¹.

Il posizionamento dell'impresa all'interno del settore richiama, invece, le particolari caratteristiche qualitative e quantitative del rapporto di interazione strategicamente istaurato dall'azienda con il sistema competitivo di appartenenza. Rappresenta il risultato dell'intersecarsi di variabili interne ed esterne che l'impresa controlla mediante la propria strategia competitiva¹².

qualitativa di grossa sintesi, un concetto tanto utile quanto lato, che spetta al singolo analista mettere a fuoco". Zan, "Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo".

¹¹ Mazzola afferma: "la redditività media strutturale è la risultante sintetica di un duplice e combinato condizionamento esercitato dalle cinque forze sullo "spazio economico" e sullo "spazio operativo" del settore. In primo luogo le cinque forze competitive possono influenzare – ognuna con modalità e con intensità differenti – alcune delle quantità economiche delle imprese del settore, quali per esempio, il livello dei prezzi-ricavo/prezzi-costi, l'ammontare dei costi fissi, l'importo degli investimenti e così via. [...] Quanto maggiore è la pressione esercitata sulle imprese dagli altri attori che sono parte del sistema competitivo considerato e quanto più intensa risulta la rivalità al suo interno, tanto più le imprese si troveranno ad operare in un contesto caratterizzato da uno "spazio economico" meno generoso. In secondo luogo, la configurazione assunta dalle cinque forze concorre alla determinazione dell'estensione orizzontale e verticale dell'ambito occupato dal settore, ossia di ciò che potremmo chiamare il suo "spazio operativo". [...] L'estensione orizzontale dello "spazio operativo" dipende dalla capacità delle imprese operanti in un dato settore di moltiplicare le occasioni d'uso del proprio prodotto e di collocarlo presso un numero crescente di clienti/canali". La dimensione verticale dello "spazio operativo" è, invece, "funzione tanto del valore che è possibile creare in ciascuna fase, quanto della numerosità delle fasi che vengono realizzate internamente e, dunque, del grado di integrazione verticale del settore". Cfr. Invernizzi, a cura di, "strategia e politica aziendale: testi". Vedi anche Porter, "Il vantaggio competitivo"

¹² Con il termine posizionamento "si richiamano le peculiari caratteristiche quali-quantitative del rapporto di interazione strategica instaurato dall'azienda con il sistema competitivo di appartenenza. Il posizionamento è imperniato sulle condizioni operative/competitive secondo cui l'impresa valorizza, nelle proprie attività produttive e nelle transazioni con il mercato, gli input e gli output". La condizione di

Una volta che l'azienda si è identificata, ha scomposto e analizzato le proprie attività generatrici di valore, ha individuato le interrelazioni con le attività svolte dai soggetti esterni che si trovano a monte o a valle della propria catena del valore è pronta per decidere chi vuole essere e dove vuole andare, scegliendo quale tipologia di vantaggio competitivo perseguire. Porter, come è noto, ne identifica due: il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione¹³. Sinteticamente si può affermare che perseguendo il vantaggio di costo, l'azienda si propone di fornire un prodotto/servizio identico, ad un prezzo inferiore; l'obiettivo è quello di diventare leader di costo nel suo settore o nel suo segmento. Se l'azienda persegue un vantaggio di differenziazione, significa che è in grado di offrire ai propri clienti un prodotto/servizio unico, che crea valore per il cliente al punto da giustificare il pagamento di un premium price, che comunque deve essere in grado di coprire gli extra costi di differenziazione sostenuti dall'azienda per realizzare tale prodotto unico.

Le basi del vantaggio competitivo sono da ricercare principalmente:

- nelle determinanti di costo: esse sono le cause più importanti che strutturalmente definiscono il comportamento dei costi connessi allo svolgimento delle varie operazioni aziendali; le principali sono la realizzazione delle economie di scala, di apprendimento, delle sinergie, ecc¹⁴;
- nelle determinanti di differenziazione: sono variabili distintive che definiscono sul piano qualitativo, quantitativo ed economico il prodotto e più in generale l'interazione del cliente con l'azienda; le principali si

superiorità dell'azienda che si traduce in vantaggio competitivo, le attribuiscono "significativi punti di forza rispetto ai fattori critici di successo, che le consentono di accrescere il rapporto tra il valore dei prodotti ed i relativi costi di produzione". Cfr. Galeotti, "Governo dell'azienda e indicatori di performance"

¹³ In realtà, Porter identifica una terza posizione di vantaggio competitivo, la focalizzazione su particolari segmenti di mercato. Essa può essere distinta in focalizzazione su costi, che fa leva sul particolare comportamento dei costi in alcuni segmenti, e focalizzazione sulla differenziazione, che sfrutta specifiche esigenze di clienti in determinati segmenti. I due tipi di focalizzazione costituiscono ipotesi particolari rispettivamente del vantaggio di costo e del vantaggio di differenziazione. Cfr Porter, "Il vantaggio competitivo".

¹⁴Per l'analisi approfondita delle determinanti di costo e di differenziazione cfr. Porter, "Il vantaggio competitivo"

riferiscono al carattere oggettivo del prodotto, alle sue performance, ai servizi complementari ad esso associati, ecc.¹⁵;

- nel possesso di risorse e competenze distintive: oggi è sempre più evidente lo stretto legame che sussiste tra possesso di risorse e vantaggio competitivo. In particolare, secondo la Resource – Based – View, il sistema strutturale delle condizioni operative e competitive aziendali riflette i caratteri di unicità della specifica impresa sotto il profilo delle risorse e delle competenze possedute¹⁶. Risultano determinanti le risorse e le competenze **distintive**¹⁷, peculiari della specifica impresa e in grado di generare supremazia di competitività e di redditività. Per garantire il mantenimento di posizioni di vantaggio competitivo¹⁸ le risorse devono avere quattro caratteristiche fondamentali: devono essere in grado di

¹⁵ “Le determinanti delle attività generatrici di valore sono gli elementi strutturali che determinano le differenze tra le attività sviluppate dai diversi concorrenti. Si tratta in particolare delle differenze: tra i costi che l’azienda osservata sostiene per l’esercizio di un’attività o di un gruppo di attività e i costi che le aziende concorrenti sostengono per lo svolgimento delle rispettive attività; tra il valore che un’azienda riesce a produrre e a rendere percepibile al proprio acquirente mediante un’attività o un gruppo di attività generatrici di valore e il valore che le aziende concorrenti producono e rendono percepibile al proprio cliente mediante l’esercizio delle rispettive attività”. Russo, “Perché le imprese hanno successo: il vantaggio competitivo e la catena del valore”

¹⁶ Cfr. Wernerfelt (1984), Prahalad – Hamel (1990), Mazzola (1996), Faccipieri (1998). I tratti fondamentali della RBV sono così sintetizzati: “l’impresa è un portafoglio di risorse e competenze; ogni impresa è unica in quanto unico è il suo profilo di risorse e competenze; l’eterogeneità delle performance delle imprese e il conseguimento di rendite sono spiegabili dall’esistenza di meccanismi di isolamento [...]; il vantaggio competitivo di un’impresa dipende dalla diversa dotazione di risorse e competenze e dalla capacità di costruire, combinare e gestire tali risorse e competenze”. Bruni – Garzoni “Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo”.

¹⁷ “Le competenze distintive di un’impresa sono le capacità operative che qualificano l’identità dell’impresa rispetto a quella dei suoi concorrenti e che hanno rilevante importanza per il successo competitivo nei settori e nei mercati in cui l’impresa agisce. [...] Una competenza distintiva [...] è meglio definibile come capacità operativa, vale a dire come la capacità di ottenere un risultato differenziale rispetto alle imprese concorrenti attraverso la selezione e la successiva organizzazione dei servizi ottenibili da un complesso di risorse disponibili”. Faccipieri, “Competenze distintive”, in AA.VV., “Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale”

¹⁸ “Il legame che unisce risorse distintive e posizionamento competitivo si sviluppa in un rapporto di causalità reciproca dove non è pensabile individuare una variabile indipendente ad una variabile dipendente”. Garzella, “Il sistema d’azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese”. “Si può affermare che la ‘dimensione competitiva’, quella basata sulle risorse e competenze e quella che qualifica la capacità dinamica vanno a delineare tre fondamentali ‘ingredienti’ delle formule imprenditoriali di successo. Sia le risorse e le competenze – e le capacità dinamiche – sia la struttura del settore e dei mercati e il posizionamento delle aziende negli stessi incidono infatti in modo determinante sulle condizioni di esistenza e di sviluppo dell’azienda”. Bianchi Martini, “Idee e strategie”.

creare valore per il cliente, devono essere relativamente uniche, durevoli ed estensibili¹⁹.

- nelle interrelazioni all'interno della propria catena del valore: il maggior valore riflette la ridefinizione delle attività comprese all'interno della catena del valore e di quelle esternalizzate, nonché il diverso modo di combinarle e di collegarle²⁰.
- nelle interrelazioni tra più catene del valore della stessa azienda o con altre aziende: è la base determinante del vantaggio competitivo del futuro in quanto si considerano le relazioni che vengono ad instaurarsi tra tutti i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di creazione del valore. Le relazioni, inoltre, se ben governate, sono fonte di un vantaggio competitivo praticamente non replicabile.

Come detto prima, un vantaggio competitivo deve anche essere mantenuto nel tempo.

La difesa della superiore redditività ottenuta in seguito al raggiungimento del vantaggio competitivo dipende, tra l'altro:

- dalla capacità dei concorrenti di imitare e/o innovare;
- dalle barriere all'imitazione che l'azienda ha saputo erigere;
- dai meccanismi di isolamento²¹ attivati.

¹⁹ La durevolezza indica il periodo di tempo che occorre ai concorrenti per replicare tale risorsa e il periodo in cui tale risorsa è in grado di garantire una rendita superiore nella creazione di valore per il cliente. L'estensibilità fa riferimento alla capacità della risorsa di incorporare e liberare opzioni reali.

²⁰ Cfr. Porter, "Il vantaggio competitivo". Grant parla al riguardo di strategie innovative che consistono nella ridefinizione delle attività della catena del valore. Mediante questo cambiamento nelle "regole del gioco" l'impresa trae vantaggio dalle proprie competenze distintive, cogliendo di sorpresa gli avversari innalzando barriere di protezione al vantaggio acquisito. Grant, "L'analisi strategica per le decisioni aziendali"

²¹ Barriere che limitano il riequilibrio delle rendite tra le singole imprese dopo l'innovazione.

Figura 3. I meccanismi di isolamento per la difesa del vantaggio competitivo

Requisiti per l'imitazione	Meccanismi di isolamento
Identificazione imprese con performance superiori	Occultare risultati eccellenti
Incentivo alla competizione	Dissuasione: segnalare intenzioni aggressive agli imitatori Anticipazione: sfruttare tutte le opportunità di investimento disponibili
Diagnosi del vantaggio competitivo	Utilizzare tutte le fonti del VC per determinare “ ambiguità causale ”
Acquisizione di risorse	Basare il VC su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare

Fonte: Grant

Il processo imitativo di un'azienda ha inizio con l'identificazione di quelle imprese che raggiungono performance superiori. Se i risultati sono attrattivi, l'azienda è incentivata alla competizione e procede all'identificazione e alla diagnosi del vantaggio competitivo dell'azienda con risultati migliori per comprendere le fonti di tale maggiore redditività. Una volta individuate le fonti del vantaggio, l'azienda procede all'acquisizione delle risorse necessarie e dà avvio al processo di imitazione che distrugge il differenziale di redditività che l'azienda prime mover aveva creato a suo vantaggio. Per ostacolare tale processo imitativo, l'azienda dovrebbe dapprima occultare i risultati eccellenti, al fine di disincentivare l'azione dell'imitatrice, nonché segnalare intenzioni aggressive e di presidio del proprio vantaggio, sfruttando tutte le opportunità di investimento disponibili e determinando un'ambiguità causale che confonde il competitor. Inoltre l'azienda dovrebbe basare il proprio vantaggio su risorse e capacità non trasferibili e difficili da replicare²².

²² I meccanismi di isolamento limitano “la capacità dei concorrenti di replicare al proprio interno il processo di formazione” di una specifica risorsa/competenza. “La natura di questi meccanismi è stata più volte discussa in letteratura (diritti di proprietà, curve di esperienza, ambiguità causale, ecc.). particolarmente importanti [...] sono i vincoli alla perfetta limitabilità che scaturiscono dalla natura tacita,

In quest'ottica di presidio del vantaggio competitivo, emerge l'importanza di quelle fonti che possono determinare una redditività superiore in funzione del valore che esse sono in grado di creare per il consumatore finale. Prime fra tutte le risorse e le competenze distintive e le interrelazioni tra le catene del valore di soggetti coinvolti. È necessario a questo punto compiere un passo avanti, cercando di capire quali sono i rapporti che coinvolgono gli attori attivi nel processo di creazione di valore.

1.3. Co - produzione, relazioni tra gli attori economici e vantaggio competitivo

Abbiamo evidenziato come un prodotto/servizio sia il risultato di una complessa serie di attività generatrici di valore, coinvolgente attori diversi che lavorano in tempi e luoghi diversi per realizzare l'offerta proposta al cliente. È necessario capire la natura dei rapporti che coinvolgono tali attori. Porter, nel proporre il modello della catena del valore, analizza i rapporti all'interno di un sistema produttivo in termini di unidirezionalità e sequenzialità, per cui i soggetti che intervengono forniscono l'output che rappresenta l'input del processo produttivo dell'attore successivo. Tuttavia, grazie alle nuove tecnologie, alle nuove modalità produttive, alla concezione di offerta che allarga la sua prospettiva e si apre a 360°, andando ad invadere anche la sfera intangibile del prodotto, gli attori economici sono sempre più impegnati in rapporti di lavoro sequenziali e simultanei. Pensiamo ad un soggetto che acquista una macchina. Esso non compra solo il bene materiale autovettura, ma compra il soddisfacimento di un bisogno, di un desiderio, compra l'immagine che da esso ne deriva, compra i servizi di cui può godere connessi all'utilizzo della macchina, compra sicurezza. Dietro ognuna di queste offerte ci sono diversi attori coinvolti in grado di apportare maggior valore all'acquisto del cliente, che collabora con gli altri attori coinvolti in stadi diversi nel tempo e nello spazio del processo di realizzazione.

socialmente complessa e path dependent delle competenze incorporate nelle organizzazioni capabilities. I potenziali imitatori sono ostacolati dall'opacità del processo di apprendimento che ha portato alla formazione di competenze, nonché dall'ampiezza dei ritardi temporali legati agli interventi di imitazione". Facciopieri, "Competenze distintive", in AA.VV., "Materiale Didattico per il corso di strategia e politica aziendale".

Ad esempio, le istruzioni riguardanti la garanzia di una nuova auto possono essere preparate da un'azienda di Roma, mentre la relativa campagna pubblicitaria viene studiata da un operatore di Milano e la vettura continua ad essere fabbricata a Torino.

Nell'economia contemporanea gli attori economici non si rapportano più tra loro secondo il modello unidirezionale e sequenziale descritto nella catena del valore: il rapporto tra due attori tende ad essere molto più complesso²³. Aniché aggiungere valore uno dopo l'altro i partner, nella realizzazione di un prodotto, creano insieme il valore attraverso svariati tipi di relazioni di co-produzione²⁴. Avviene, dunque una riallocazione delle attività nel tempo e nello spazio e tra attori diversi che consente la formazione di una rete di creazione del valore sempre più complessa e differenziata. Diventano fondamentali le relazioni e le posizioni che si determinano in questa rete allargata e non l'oggetto di scambio. Le informazioni sugli oggetti e le informazioni sulle relazioni diventano gli asset più importanti. Le conoscenze su come creare dei modelli di co-produzione diventano competenze distintive. Le relazioni co-produttive si modificano con riferimento sia al tempo che allo spazio. Da sequenziali che erano tendono a diventare simultanee, sincrone e reciproche. Ci sono delle forze trainanti che abbattano le vecchie barriere spazio - temporali e creano l'opportunità di abbinare in modo diverso gli attori, nonché di ripensare i confini che li separano. I rapporti che si generano all'interno della co-produzione sono più complessi, multi-direzionali e simultanei. Essi si aiutano a vicenda e creano valore insieme, inventando nuovi rapporti nel tempo, nello spazio e in termini di relazioni tra gli attori coinvolti. *Nel tempo*, in quanto è possibile accumulare attività pregresse e creare le basi per lo sviluppo di nuove potenziali attività future; *nello spazio*, in quanto diviene possibile localizzare geograficamente la contemporaneità delle attività svolte; *in termini di relazioni*, in quanto chi progetta l'offerta deve

²³ Questo non significa che il modello proposto da Porter non ha più significato, ma esso presenta dei limiti strettamente correlati all'evoluzione dell'ambiente in cui oggi le imprese vivono e competono.

²⁴ Si veda Norman, *"Ridisegnare l'impresa"*. Con tale termine si fa riferimento alle relazioni reciproche che intervengono tra attori diversi.

rispondere al quesito di come le attività di attori diversi devono configurarsi per ottimizzare la creazione di valore: chi fa cosa, quando, dove e con chi.

La nuova dimensione della competizione e le nuove caratteristiche del cliente portano la necessità di concepire l'offerta come un territorio dove tutti gli attori confluiscano per "co-produrre valore". Alcuni Autori parlano a tal proposito di **costellazione** del valore²⁵. Secondo questo modello, il valore viene co-prodotto da attori che si interfacciano l'un l'altro. Essi distribuiscono a se stessi e ad altri, esplicitamente e implicitamente, nel tempo e nello spazio, i compiti che la creazione del valore comporta. La base del successo di un'azienda, sta nel saper gestire le interrelazioni che vengono a crearsi tra tutti gli attori che intervengono.

Una volta che l'azienda ha definito chi vuole essere, all'interno del settore di appartenenza, per consolidare e mantenere sempre vivo il vantaggio competitivo perseguito, deve ampliare la propria prospettiva di analisi e studiare la realizzazione dell'offerta prestando particolare attenzione ai soggetti che intervengono, che co-partecipano alla creazione di valore e soprattutto alle relazioni che l'azienda ha con essi²⁶. Solo in questo modo l'offerta può diventare unica e avere solide basi di difesa; proprio perché basata su relazioni personali difficilmente replicabili dai concorrenti.

In questa prospettiva, non esiste un attore più importante dell'altro o uno che vien prima rispetto ad un altro. Anche il cliente non si limita ad essere passivamente acquirente del prodotto, ma può partecipare attivamente alla creazione del valore.

²⁵ Norman e Ramidez propongono un terzo schema di analisi del valore creato per il cliente, diffondendo il concetto di costellazione del valore. Tale modello è molto vicino a quello della rete del valore.

²⁶ In questa prospettiva può essere interessante studiare il tipo e la natura di relazione che lega gli attori coinvolti nella co- produzione. La particolarità della costellazione del valore, o dei sistemi di creazione del valore di cui si dirà più avanti, risiede nella natura di relazioni che si instaurano tra le aziende che intervengono: si tratta principalmente di rapporti di fiducia o di potere/dipendenza tra i partner. "I sistemi di imprese sono dotati di un maggior grado di flessibilità e, contemporaneamente, riducono la distanza dalla frontiera dell'efficienza transazionale [...] grazie alla presenza di alcuni dispositivi transazionalmente robusti. Da un lato le relazioni basate sulla fiducia reciproca, in nome delle cooperazioni di lungo termine e della conquista di una reputazione quale partner affidabile all'interno del sistema di imprese, riducono il bisogno di costosi dispositivi di controllo e di rafforzamento contrattuale delle relazioni. Dall'altro lato, adeguati dispositivi contrattuali consentono lo scambio di "ostaggi economici", cioè di strumenti e di opportunità di rivalsa da parte del partner danneggiato dall'altrui opportunismo tali da ridurre i margini per condotte che non rispettino le regole del gioco". Mariotti, "Efficienza dinamica e sistemi di imprese", in "Economia e Politica Industriale".

Inoltre, non è possibile dare per scontata nessuna caratteristica: le modalità di partecipazione degli attori variano da un'offerta all'altra e in ogni singola relazione. Un'offerta efficace viene quindi articolata in modo che chi vi partecipa finisce per produrre le attività idonee al “gruppo”, producendo valore per tutti i livelli. Idonee sono quelle attività che meglio si conformano, si adattano e completano la serie di attività che i vari attori sono in grado di realizzare.

Si assiste dunque ad un ulteriore passaggio che porta alla creazione di un modello nel quale il cliente finale non è solo un fruitore del bene prodotto, ma, in molti casi, esso stesso è parte integrante della creazione dell'offerta essendo anche creatore di valore.

Appare dunque evidente come le nuove basi per il consolidamento e la difesa del vantaggio competitivo risiedano nel contributo attivo e partecipativo di ogni attore nella creazione di valore²⁷. Ogni attore collabora nel tempo e nello spazio con altri attori e il successo dell'offerta, nonché delle aziende che partecipano alla sua proposizione, risiede proprio nelle relazioni che vengono ad instaurarsi tra esse, in quanto entrano a far parte del patrimonio di risorse e competenze distintive che la singola azienda possiede. Tali relazioni, infatti, possiedono i caratteri di unicità, durevolezza ed estendibilità propri delle risorse e competenze distintive, e sono capaci più che mai di generare valore per il cliente. Allo stesso modo, anche le relazioni che si instaurano con il consumatore finale, entrano a far parte di questo nuovo patrimonio. L'azienda che riesce a valorizzare a pieno tale risorsa può contare su un vantaggio innovativo che in qualche modo le può consentire di essere un prime-mover difficilmente imitabile.

²⁷ “Il nuovo modello è derivato dal concetto di catena del valore di Michael Porter, esteso però alla nozione di *value network* [...]. La creazione di valore non è qualcosa di incatenato in modo lineare, ma piuttosto qualcosa che avviene attraverso un network aperto in continuo cambiamento”. Tapscott – Caston, “Paradigm Shift”. “Un network olonico è un insieme di imprese che, agendo in modo integrato ed organico, è in grado di riconfigurarsi continuamente in modo da poter gestire ogni opportunità di business presentata dai clienti. Ogni impresa nel network fornisce una competenza specifica nell'ambito del processo [...]. Ogni configurazione di processo all'interno del network olonico costituisce un'impresa virtuale”. McHugh – Merli – Wheeler, “Beyond Business Process Reengineering”. “A cosa assomiglierà l'impresa virtuale? Non vi è una singola risposta. All'osservatore esterno apparirà quasi senza confini, con interfacce permeabili ed in continuo cambiamento fra l'impresa, i fornitori e i clienti. Vista dall'interno l'impresa non sarà meno amorfa, con i tradizionali uffici, reparti e divisioni operative in continua ridefinizione a seconda dei bisogni”. Davidow – Malone, “The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century”.

1.4. I sistemi di creazione del valore

Come abbiamo già accennato precedentemente, quando acquistiamo un prodotto o un servizio, possiamo usufruire di un valore che molti attori economici hanno contribuito a creare e determinare. Se acquistiamo un abito di seta di marca “Rossi”, il valore che riceviamo è stato creato da chi ha prodotto il tessuto, da chi l’ha stampato, da chi ha concepito il disegno e da chi ha definito il modello, da chi si è occupato del confezionamento, da chi ha impostato una certa campagna pubblicitaria che ha incrementato il prestigio del marchio, e così via. Dietro l’abito stanno, quindi, le attività di molte imprese diverse, anche se poi riconosciamo solo il nome di quella che si identifica con il marchio “Rossi”. Il giudizio che diamo è comunque complessivo, e ricade su tutto il sistema di creazione del valore, sia che si positivo, che negativo.

L’inserimento delle attività svolte da qualsiasi impresa all’interno di un sistema di creazione del valore riguarda qualsiasi sistema competitivo. Se le imprese concentrano la propria attenzione solo su se stesse possono migliorare la propria posizione di vantaggio, in un sistema, che tuttavia può risultare perdente. È necessario, quindi, allargare la prospettiva di analisi all’intero sistema e alla sua competitività rispetto ad altri.

In accordo con quanto sostiene la Parolini²⁸, un sistema di creazione del valore è rappresentabile come un insieme di attività che collaborano nel processo di creazione del valore e originano attività di consumo tese al soddisfacimento di determinati bisogni. Ciascuna attività è svolta impiegando risorse materiali, immateriali e umane ed è collegata ad un'altra tramite flussi materiali, informativi, finanziari e relazionali. Nell’ambito di tale sistema possono intervenire più attori economici che svolgono una o più attività, così come gli acquirenti finali svolgono le attività di consumo o addirittura partecipano nella realizzazione delle attività di creazione del valore.

Il governo dell’intero sistema può essere affidato al mercato (se si verificano normali rapporti di fornitura, ad esempio), alla gerarchia (se le attività vengono gestite da un unico attore economico) o attraverso forme stabili di coordinamento

²⁸ Si veda a tal proposito Parolini, “Rete del valore e strategie aziendali”

fra diversi attori economici, come nel caso di alleanze, partnership, accordi di subfornitura, costruzione di network o di reti di imprese.

È possibile affermare che “il sistema di creazione del valore è, quindi, neutro rispetto ai rapporti che gli attori economici possono instaurare fra di loro al fine di creare valore. Possono esistere sistemi di creazione del valore nei quali una singola impresa molto integrata si fa carico direttamente di quasi tutte le attività che occorre svolgere per la creazione di valore, sistemi nei quali il valore viene creato da un insieme di imprese strettamente coordinate tra loro, sistemi nei quali le imprese che partecipano alla creazione del valore interagiscono fra loro utilizzando i meccanismi di mercato, senza instaurare particolari rapporti di collaborazione, sistemi nei quali gli acquirenti partecipano attivamente alla creazione del valore e sistemi nel quale questo non avviene.”

Nel capitolo successivo sarà proposto il modello di rappresentazione utilizzato comunemente per descrivere tali sistemi, ovvero la rete del valore.

Capitolo 2. La rete del valore

L'elaborazione di una strategia competitiva in un ambiente economico caratterizzato da una forte complessità e dinamicità sia nella presenza degli attori e nei ruoli che essi svolgono, sia nelle interrelazioni che vengono a esistere tra essi, deve necessariamente partire da una analisi che assuma una prospettiva di osservazione ampia. Non si deve, infatti, guardare alla singola impresa e alle attività svolte da essa, ma è necessario considerare tutto il sistema di creazione del valore al quale l'impresa appartiene. Inoltre, in tale prospettiva di analisi è necessario assumere la veste del consumatore finale, intesa nella sua accezione²⁹ di creatore, co - produttore di valore.

Questo approccio, come accennato nel primo capitolo, consente di superare i limiti dei modelli incentrati sui concetti di impresa e di settore, quali ad esempio il “sistema del valore” proposto da Porter. Egli, fa riferimento ad un insieme di attività più ristretto rispetto a quelle considerate nel sistema di creazione del valore, in quanto non coinvolge quelle attività, che pur non essendo direttamente comprese nella filiera considerata, contribuiscono a creare il valore per il cliente finale. Questo avviene perché il modello di Porter, pur evidenziando l'importanza di una prospettiva allargata che consideri i collegamenti con le catene a monte e a valle, pone l'accento soprattutto sull'impresa che svolge l'analisi; è l'impresa che deve guardare a monte e a valle e il sistema del valore si compone di tutte le catene del valore delle imprese coinvolte, fino ad arrivare a quella del cliente finale.

Nel modello della rete, su cui ci concentreremo per rappresentare i sistemi del valore, la prospettiva è completamente diversa: il focus di analisi è il cliente e

²⁹ In latino ci sono due verbi per indicare l'attività del consumare. “Consume”, che significa distruggere, usare fino in fondo; “Consummate” che significa completare, perfezionare. La prima accezione è quella che si è diffusa maggiormente nel nostro codice di pensiero, assumendo quasi accezione negativa. Il contesto dinamico e complesso in cui oggi viviamo ci porta a rivedere anche tali codici, al punto che la definizione più corretta di consumatore sembra essere quella che considera la possibilità che il esso stesso partecipi alla propria creazione di valore, perfezionando l'offerta fatta dalle aziende. Oggi il cliente è solito comprare non dei beni da consumare, ma degli strumenti con cui è in grado di completare il proprio bisogno.

l'attenzione è rivolta alle attività, e non alle imprese, che compartecipano alla creazione di valore, a prescindere dal soggetto giuridico che le pone in essere³⁰.

Assumere la prospettiva del cliente finale porta inevitabilmente a guardare anche ad attività e filiere di attività che pur non rientrando nella sfera dell'impresa analizzata giocano un ruolo rilevante nella creazione complessiva di valore. Tale prospettiva permette di evidenziare con più facilità eventuali colli di bottiglia, carenze, problemi di integrazione tra le offerte provenienti dalle diverse filiere, nonché di monitorare l'importanza delle filiere che convivono nella creazione del valore fornendo una base di valutazione per ipotesi di ingresso in settori limitrofi o controllo diretto o indiretto di altre filiere convergenti³¹.

2.1. Le componenti di analisi³²

Il modello oggetto di analisi, pur essendo frutto di considerazioni sull'evoluzione dei contesti economici, della competitività delle imprese e della presenza di un consumatore sempre più co – produttore, è pur sempre un modello di analisi strategica che si avvale dunque di semplificazioni e segni convenzionali che hanno lo scopo di rendere possibile l'applicazione di tale modello a realtà complesse e soprattutto rendono possibile la lettura critica e la comprensione di quanto appare nella struttura reticolare disegnata.

³⁰ “Assumere il sistema di creazione del valore come focus di analisi è di fondamentale importanza per le imprese che non vogliono rimanere intrappolate in prospettive superate sul modo di competere nel loro settore”, Parolini, in *“Rete del valore e strategie aziendali”*, cit. pag. 145. Ciò che diventa importante è far parte di un sistema di creazione del valore vincente: il successo non è più della singola impresa ma del sistema nel complesso.

³¹ “Fra le innovazioni strategiche più diffuse e di maggiore impatto negli ultimi dieci anni dobbiamo registrare l'impiego crescente di alleanze, di accordi, di joint venture fra imprese. tali manovre sono chiamate di crescita esterna in contrapposizione a quelle cosiddette di crescita interna realizzate attraverso investimenti diretti: queste ultime sono decise, pianificate e realizzate all'interno di una singola impresa mentre gli accordi richiedono l'apporto economico, finanziario e organizzativo di altre imprese per essere realizzati. All'origine di tali decisioni c'è la crescente consapevolezza che la singola impresa non ha più da sola, le risorse e le capacità di operare in una situazione competitiva che si è andata profondamente modificando. [...] Accanto a una dimensione competitiva della condotta strategica delle imprese si afferma una dimensione cooperativa che si realizza attraverso stretti rapporti interaziendali”. Cfr. Lorenzoni “Accordi, reti e vantaggio competitivo”

³² Il modello della rete del valore descritto in questo capitolo è lo stesso proposto dalla Parolini e supportato a numerosi altri autori (Mancini, Lorenzoni). Tuttavia, si possono ritrovare alcune variazioni adoperate da chi scrive, nel tentativo di sintetizzare ed offrire una guida teorica per l'applicazione del modello al caso presentato nei prossimi capitoli. La rete del valore presentata è, infatti, adattata alla realtà Benetti.

I sistemi di creazione valore, come detto precedentemente, sono insiemi di attività che co - partecipano alla creazione di valore impiegando insiemi di risorse materiali, immateriali e umane. Le attività sono legate le une alle altre da flussi di materiali, informazioni, risorse finanziarie e da relazioni di influenza. Con la rete del valore ci si propone di rappresentare le attività e le relative risorse sotto forma di nodi, e le relazioni fra queste sotto forma di archi³³.

Nel modello oggetto di analisi, dunque, i nodi rappresentano insiemi di risorse materiali, immateriali e umane volte allo svolgimento di attività di creazione o consumo di valore. Gli archi, descrivono relazioni e legami rilevanti fra risorse e possono rappresentare di volta in volta flussi di materiali o di servizi, flussi di informazioni, o più generiche relazioni di influenza tra nodi.

³³ Nel campo dell'economia d'impresa e delle discipline manageriali la concezione di rete scaturisce da una doppia matrice:

- dagli studi di "economia dell'innovazione", all'interno dei quali si definisce rete "... un insieme di **imprese** che si caratterizzano per due elementi: a) un pluralismo strategico, cioè l'autonomia di ciascuna nel perseguire obiettivi strategici propri non vincolati e controllati da centri esterni; b) la formazione di un linguaggio condiviso e specifico che permetta **tra le imprese** una efficace divisione del lavoro e valorizzazione delle complementarità, specie sulle frontiere dei processi innovativi" (Di Bernardo-Rullani-Vaccà, 1986);

- dai contributi sulle **relazioni** inter-organizzative, nel cui ambito la rete è definita come "... la totalità delle unità legate da un certo tipo di relazione..." caratterizzata da un elemento comunicativo, da un elemento di scambio e da un elemento normativo (Aldrich-Whetten, 1981).

Entrambi gli esempi di definizione contengono quelli che possono essere considerati gli elementi costitutivi di una rete di **imprese**: a) una pluralità di unità partecipanti, interdipendenti ma autonome; b) una struttura relazionale basata su meccanismi specifici di comunicazione e regole/norme di coordinamento; c) un pluralismo strategico e progettuale (Albertini, 1991).

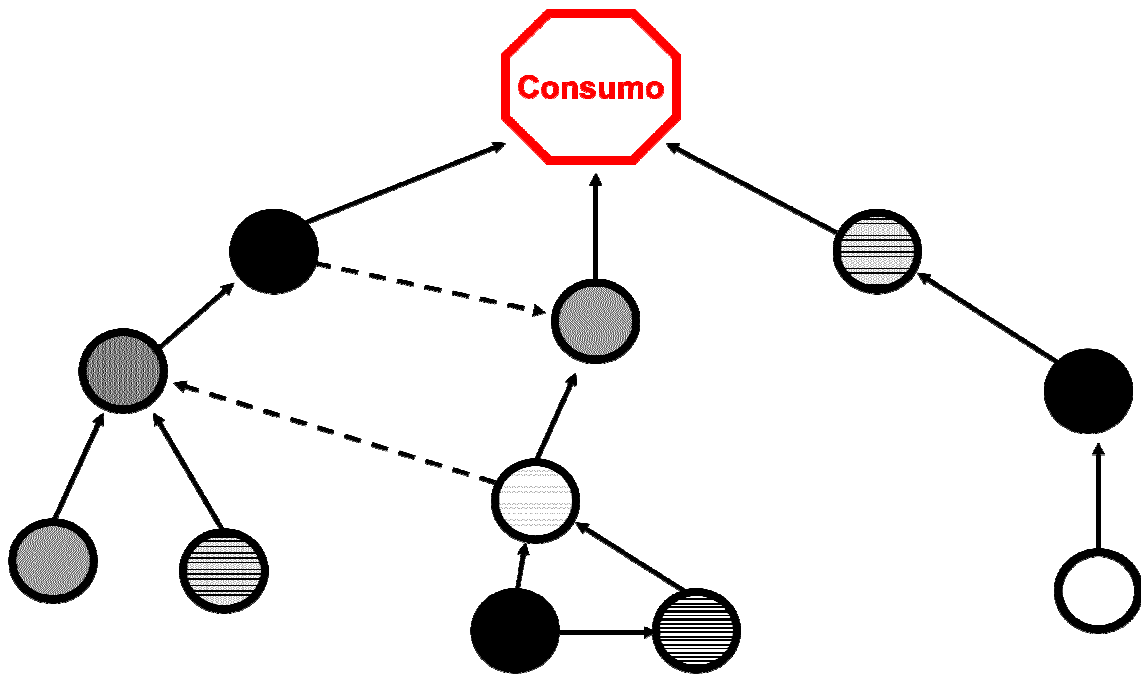
Anche l'emergere nella realtà industriale di questa specifica forma organizzativa può essere ricondotto ad un duplice processo:

- alla formazione dell'*impresa-rete* come processo di riorganizzazione interno alla grande impresa di tipo fordista; l'organizzazione reticolare, in questo caso, appare connessa al decentramento interno che attribuisce elevata autonomia alle singole business unit e privilegia la programmazione per comunicazione/cooperazione inter-modulare invece della pianificazione gerarchica centralizzata (Benassi, 1993);

- alla convergenza di più **imprese**, precedentemente indipendenti e non coordinate, che costruiscono e potenziano i loro legami per diventare inter-dipendenti e coordinate, sulla base della reciproca fiducia, reputazione e di mezzi comunicativi specializzati.

In entrambi i casi la rete di **imprese** si fonda sulla interazione comunicativa e cooperativa per il coordinamento delle diverse attività; si tratta di una forma di coordinamento delle attività industriali alternativa (e, sotto certe condizioni, complementare) alla forma del mercato e della gerarchia.

Figura 4. La rete del valore



In teoria, ogni sistema di creazione del valore può essere suddiviso in un numero infinito di nodi poiché numerose sono le attività che portano alla creazione di beni anche relativamente semplici. Chiaramente, è opportuno procedere ad un certo livello di aggregazione al fine di rendere agevole e sensata l'analisi strategica sul sistema oggetto di analisi. Convenzionalmente, “un nodo della rete del valore rappresenta, al livello massimo di disaggregazione, un insieme di attività economicamente non separabili, ovvero attività che pur potendo essere tecnologicamente separabili, è opportuno considerare congiuntamente ai fini dell'analisi economica, in quanto attività che è più conveniente svolgere congiuntamente, qualunque sia la strategia dell'attore economico in questione”³⁴. Il concetto di separabilità sia tecnologica che economica è comunque esposto ai cambiamenti dovuti all'innovazione tecnologica, per cui è possibile che attività in origine separabili, possano divenire con il tempo aggregabili. Inoltre, in molti casi può risultare opportuno aggregare le attività in un unico nodo anche se economicamente separabili: la rete del valore presuppone un campo di analisi

³⁴ Cfr. Parolini, “Rete del valore e strategie aziendali”, cit. pag. 151,152. Si tratta di un rafforzamento del concetto di specificità di luogo proposto da Williamson. Si ha specificità di luogo in presenza di attività che, seppur tecnologicamente separabili, costituiscono un nucleo tecnologico unitario, per cui il loro svolgimento disgiunto non viene nemmeno preso in considerazione. In questi casi, secondo Williamson, è opportuno considerare le attività in modo unitario. Cfr. Williamson, “The Economic Institutions of Capitalism”.

molto ampio, per cui può essere utile procedere all'aggregazione delle attività che non sono di diretto interesse dell'impresa che svolge l'analisi, al fine di evitare confusione visiva e di comprensione. L'attività di aggregazione o separabilità di un nodo è dunque condotta in modo soggettivo ed estremamente condizionata dall'attore che svolge l'analisi e rappresenta di fatto anche un limite del modello stesso³⁵. In generale i nodi devono raggiungere un adeguato livello di disaggregazione che consenta di individuare le scelte fondamentali in termini di esternalizzazione, internalizzazione, ecc., ma devono essere anche abbastanza aggregati al fine di non rendere troppo complesso il modello descrittivo della realtà e quindi difficilmente utilizzabile ai fini di analisi strategica³⁶.

Al fine di suddividere correttamente i nodi del sistema di creazione del valore è opportuno classificare le attività a seconda della loro natura. La classificazione utilizzata per la rete è in parte diversa da quelle proposte dalla letteratura che sono infatti state elaborate facendo riferimento alle singole imprese. Tali classificazioni, come anche quella di Porter, focalizzandosi sulle attività della singola impresa non consentono di delineare in modo organico l'insieme delle attività che portano alla creazione del valore, potendo offrire solo una visione parziale del sistema. Questo, comporta anche la difficoltà di rappresentare le relazioni tra attività quando l'attore analizzato non si occupa interamente di un blocco sequenziale di attività. Il focus sull'impresa inoltre porta a classificare le attività non sulla base di un loro diverso apporto alla creazione del valore nell'ottica dell'acquirente, ma sulla base della loro collocazione nella catena del valore della singola impresa. La classificazione adottata nel modello della rete, è volta a superare tali limiti, puntando a suddividere le attività sulla base del loro

³⁵ In generale la soggettività non permette la comparabilità: due soggetti che tentano di disegnare il medesimo sistema del valore arriveranno presumibilmente a due soluzioni diverse. Se però si procede ad un confronto dei due diversi punti di osservazione, è possibile arrivare ad intravedere nuove opportunità.

³⁶ Al fine di eseguire una corretta individuazione dei nodi, la Parolini fornisce una serie di utili suggerimenti:

- tenere distinte le attività che fanno capo ai diversi attori economici nel sistema;
- tenere distinte le attività che portano alla creazione di un bene compiuto;
- tenere distinte le attività che seppur difficilmente riconducibili ad attori specializzati possono essere svolte da attori diversi nell'ambito del sistema;
- tenere distinti nodi preposti allo svolgimento di attività di natura diversa;
- tenere distinti nodi con caratteristiche strutturali diverse.

Cfr. Parolini, *"Rete del valore e strategie aziendali"*, pag. 153,154.

diverso apporto alla creazione del valore per l'acquirente, senza essere influenzata dalle scelte di internalizzazione, esternalizzazione, ecc.

Si possono distinguere due grandi categorie di attività: le attività di realizzazione, volte alla creazione fisica di un bene e al suo trasferimento nel tempo e nello spazio, e le attività di realizzazione, che rendono possibile lo svolgimento di altre attività ma che non intervengono nella produzione fisica del bene stesso³⁷.

Figura 5. La classificazione delle attività nella rete del valore



Nella categoria delle **attività di realizzazione** rientrano tutte quelle attività che sono rivolte alla creazione fisica di beni e al loro trasferimento nel tempo e nello spazio. Le attività di realizzazione sono legate fra loro dalla presenza di un flusso fisico di beni. Esempi di questa categoria possono essere le attività di trasformazione fisica dei beni, le attività di trasporto merci, la gestione dei magazzini, lo svolgimento di attività di assistenza pre e post-vendita, ecc.

³⁷ La Parolini distingue un'ulteriore categoria di attività, quelle relative alla gestione delle transazioni esterne, che comprendono le attività di acquisto e vendita in senso stretto. Esse si presentano quando le varie attività di realizzazione e di supporto vengono gestite da attori economici giuridicamente distinti. In una prima analisi tali attività sono trascurate; diventano importanti quando si va a definire il confine di azione di ogni singolo attore economico. Nel presente lavoro, tali attività non saranno analizzate neppure in sede di definizione dei confini degli attori rilevanti, in quanto chi scrive ritiene che tali attività siano comunque comprese nell'identificazione del tipo di legame che sussiste tra le attività di realizzazione evidenziate. Inoltre l'ottica è sempre quella del cliente finale, e una volta che si vanno a definire i confini di un attore, l'attenzione deve essere posta sulle attività che l'azienda presidia nell'ottica di creazione di valore del cliente finale. Includere le attività di acquisto e vendita sarebbe come rientrare nell'ottica interna all'impresa.

Le **attività di supporto**, invece sono rappresentate da tutte quelle attività che rendono possibile lo svolgimento delle attività di realizzazione ma che non intervengono nella produzione fisica del bene. Ne sono esempio le attività di ricerca e sviluppo, la gestione delle risorse umane, le politiche di approvvigionamento, ecc. Sono attività che rivestono un ruolo fondamentale nella moderna economia in quanto costituiscono le basi per la nuova competizione, consentendo di predisporre di una struttura efficiente, efficace ed in grado di realizzare elevati livelli di differenziazione. Una differenza fondamentale tra le attività di supporto e le attività di realizzazione è rappresentata dal fatto che queste ultime devono essere svolte ogni volta che si fornisce un'unità aggiuntiva del bene, mentre le prime vengono svolte lungo tutto il processo di realizzazione, e a monte e a valle dello stesso.

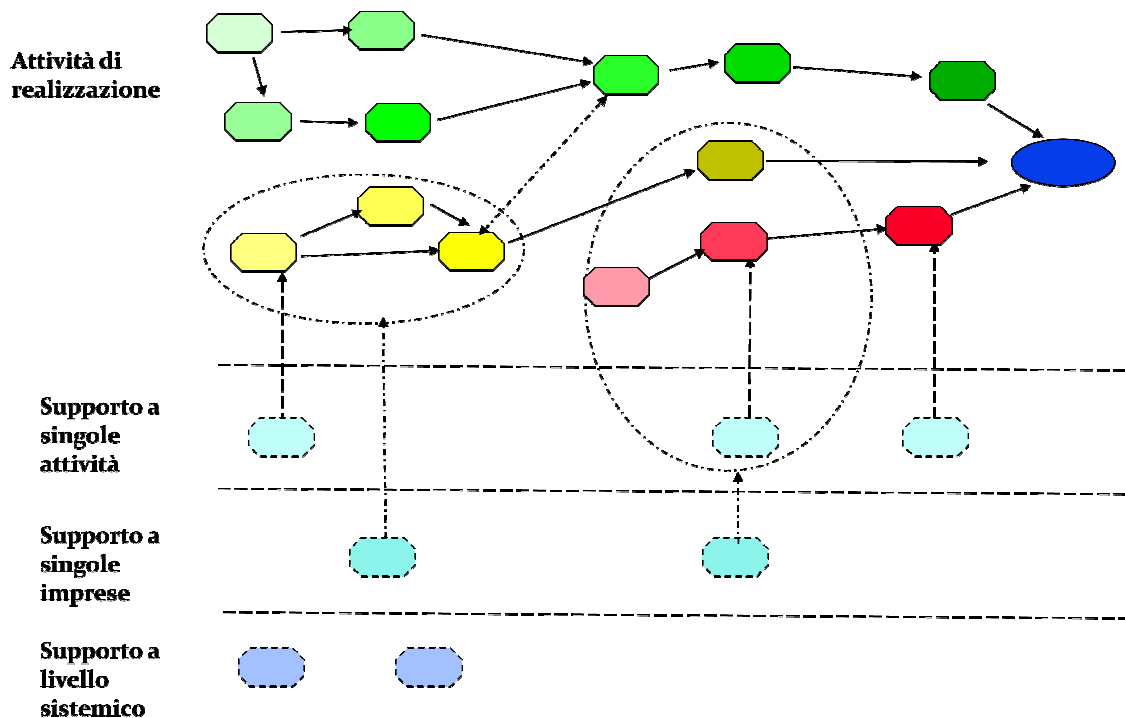
Pur non partecipando direttamente alla realizzazione del bene, le attività di supporto possono costituire un presupposto fondamentale, sia per l'attribuzione al bene di valore immateriale, sia per la creazione fisica del bene stesso. In altri casi le attività di supporto non portano a variazioni nell'offerta percepibili dagli acquirenti, ma costituiscono il presupposto per il buon funzionamento della struttura aziendale e per il contenimento dei costi.

Fra i nodi che rappresentano attività di supporto e gli altri nodi del sistema di creazione del valore possono essere disegnati archi che rappresentano relazioni di influenza e/o flussi di informazioni, mentre non possono essere rappresentati, poiché assenti, flussi di beni destinati agli acquirenti finali. Quando un'attività di supporto influenza in modo più o meno diretto molti nodi nell'ambito del sistema, la rappresentazione delle relazioni di influenza può anche essere omessa per non complicare eccessivamente il modello.

Non tutte le attività di supporto presentano lo stesso tipo di impatto sulle attività di realizzazione e di gestione delle transazioni: è possibile, infatti, identificare tre sotto – categorie all'interno della classe delle attività di supporto:

- Attività di supporto a livello di nodo;
- Attività di supporto a livello di gruppi di nodo;
- Attività di supporto a livello di sistema.

Figura 6. La classificazione delle attività nella rete del valore



Le attività di supporto a livello di nodo, presentano un raggio di azione e sostengono attività specifiche. È opportuno sottolineare come la relazione diretta tra attività di supporto di nodo e attività supportata non implichi necessariamente che le due attività in questione siano svolte dallo stesso attore economico.

La maggior parte delle attività di supporto non è rivolta in modo specifico ad un nodo particolare, ma coinvolge più attività di diversa natura. Le attività di supporto che presentano relazioni con una molteplicità di nodi possono essere gestite a livello di gruppi di nodi (attività di amministrazione, direzione generale, affari legali, ecc.) o a livello di sistema di creazione del valore o di una parte consistente di questo (attività di R&S, marketing, gestione risorse umane, ecc.).

In passato la maggior parte delle attività di supporto veniva svolta a livello di singolo attore economico, ovvero a livello di gruppi di nodi. Ciascuna impresa si occupava di supportare le proprie attività svolgendo anche ricerca e sviluppo, modificando i processi produttivi, mettendo a punto strategie di marketing. L'attuale contesto economico, tuttavia, non è bene rappresentato da questa immagine ormai datata. Un numero crescente di imprese si sta infatti orientando

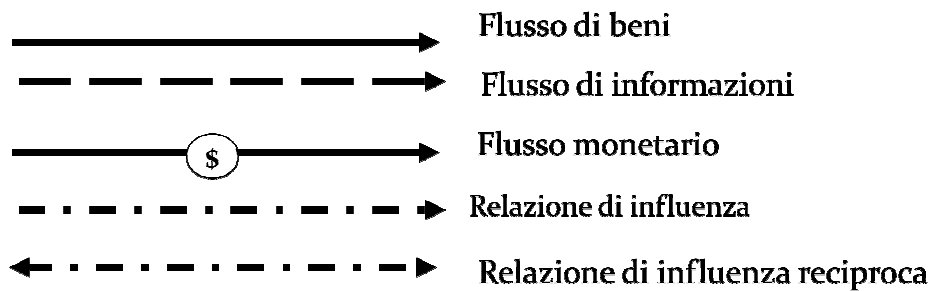
allo svolgimento di attività di supporto a livello di sistema più che a livello di nodi controllati direttamente

La prospettiva della rete del valore consente, quindi, di distinguere chiaramente tra attività di supporto rivolte all'interno dell'impresa e attività di supporto rivolte anche a nodi non gestiti dall'attore economico considerato, fornendo gli strumenti per descrivere con più facilità molti fenomeni complessi, quali le imprese "relazionali". Queste ultime hanno come core business la gestione delle attività di supporto, e quindi, nello specifico, delle relazioni tra esse e le attività di realizzazione che vengono, invece, decentrate ad altri attori economici. Il controllo delle attività di supporto e la gestione delle relazioni che ne discendono sono le nuove fonti di vantaggio competitivo che consentono alle imprese di appropriarsi di buona parte della remunerazione creata dal sistema stesso.

Oltre ad evidenziare le attività che creano valore, attraverso il modello della rete del valore è possibile rappresentare facilmente i flussi che legano le diverse attività. Ciò rappresenta una grande potenzialità del modello in analisi, in quanto, oggi, è sempre più frequente che l'acquisizione di un vantaggio competitivo sia legata non solo ad una diversa configurazione delle attività generatrici di valore, ma anche e soprattutto a diverse modalità di gestione delle informazioni e dei relativi flussi.

Dopo aver analizzato i nodi che compongono il sistema di creazione del valore, è quindi necessario legare tali nodi utilizzando archi che rappresentino le relazioni rilevanti che sussistono tra essi. È chiaro che è opportuno rappresentare solo i flussi rilevanti e interessanti per il tipo di analisi che si sta svolgendo. In generale, è necessario evidenziare i flussi che risultano determinanti per l'acquisizione di un vantaggio competitivo, quelli che corrispondono ad un collo di bottiglia del sistema o presentano difficoltà di svolgimento, il tutto nel tentativo di non rendere troppo complessa la rappresentazione. Convenzionalmente vengono utilizzati gli archi rappresentati nella figura seguente:

Figura 7. La rappresentazione dei legami fra attività nella rete del valore



Una volta evidenziate le componenti principali del modello, andiamo a descrivere la metodologia da seguire per procedere ad una adeguata costruzione della rete.

2.2. La metodologia di costruzione della rete

L'obiettivo di questo paragrafo consiste nel delineare i passaggi fondamentali per la rappresentazione dei sistemi di creazione del valore utilizzando la metodologia della rete del valore. Le fasi di tali analisi possono essere sintetizzate come segue:

1. Identificazione delle attività di consumo e definizione delle attività di supporto ad esse; individuazione dei flussi di informazioni e/o di influenza che legano le attività;
2. Identificazione delle attività di realizzazione, definizione delle attività di supporto e loro aggregazione in nodi; individuazione dei flussi di informazioni e/o di influenza che legano le attività;
3. Analisi strutturale dei nodi;
4. Identificazione dei confini degli attori economici oggetto di analisi;
5. Analisi delle attività gestite in un dato momento da altri attori economici rilevanti;
6. Analisi dei sistemi di creazione del valore alternativi;
7. Individuazione delle opportunità di miglioramento/innovazione nel sistema.

1. *Identificazione delle attività di consumo e definizione delle attività di supporto ad esse; individuazione dei flussi di informazioni e/o di influenza che legano le attività.* I sistemi di creazione del valore non sono una realtà oggettiva, ma un insieme di attività che sfociano in attività di consumo. Quindi, la scelta delle attività di consumo sulle quali focalizzare l'attenzione è un passaggio tutt'altro che scontato, in quanto una definizione non corretta delle attività di consumo porterebbe ad una definizione non corretta del sistema di creazione del valore. La metodologia richiede che l'analisi sia svolta a partire dall'utente finale del bene che svolge l'attività di consumo; ciò permette di fornire una visione allargata del sistema di creazione del valore, che inglobi tutte le attività che consentono al consumatore di usufruire di un certo bene e rende possibile rimettere in discussione in chiave innovativa, l'intero sistema di creazione del valore, assumendo il punto di vista più funzionale all'obiettivo di aumentare il valore creato. La letteratura non è solita individuare attività di supporto a quella di consumo; tale passaggio, tuttavia, può risultare fondamentale nel caso in cui si presentino delle attività che sono indissolubilmente legate con quella di consumo, che di fatto ne consentono e ne incrementano il significato e che quindi rappresentano l'input dell'intero sistema proprio come l'attività di consumo in senso stretto³⁸. Se necessario, dopo aver individuato le attività in questione, si procede all'individuazione dei flussi di informazioni e/o influenza che le legano. Anche in questo caso l'operazione può risultare anomala, ma necessaria se all'interno del sottosistema consumo sono state inserite attività dal consumo in senso stretto, ma che riguardano direttamente la sua sfera. Per meglio comprendere l'individuazione di tali attività, che scrive preferisce far riferimento al sistema cliente. Le attività di consumo vengono individuate analizzando la composizione di tale sistema.

³⁸ Per una esemplificazione di quanto appena enunciato si rimanda al capitolo 4 nel quale sarà costruita la rete del valore di Benetti. In tale modello sarà possibile evidenziare un'attività a supporto di quella di consumo.

2. Identificazione delle attività di realizzazione, definizione delle attività di supporto e loro aggregazione in nodi; individuazione dei flussi che legano le attività. Una volta definite le attività di consumo sulle quali orientare l'analisi, occorre passare all'identificazione delle attività che consentono di creare il valore che poi sarà consumato, e quindi aggregare tali attività in nodi in modo da rendere la rappresentazione chiara ma sufficientemente dettagliata. È comunque necessario tenere distinti i nodi che portano alla creazione di beni vendibili in modo autonomo, che possono essere gestiti da attori diversi, che sono preposti allo svolgimento di attività di natura diversa e che comunque presentano diverse caratteristiche strutturali. Nel compiere l'operazione di identificazione dei nodi, non si deve commettere l'errore di confondere i nodi con attori economici giuridicamente distinti. Dopo aver analizzato le attività di realizzazione è possibile passare all'identificazione delle attività di supporto svolte nell'ambito del sistema di creazione del valore, alla loro classificazione a seconda si tratti di supporto di nodo, di gruppi di nodi o di sistema e all'identificazione dei flussi di beni che già sono stati rappresentati.

3. Analisi strutturale dei nodi. Una volta definiti i nodi di un sistema di creazione del valore, è opportuno svolgere un'analisi strutturale degli stessi. Si tratta di una fase molto importante in quanto contribuisce a determinare l'attrattività dei singoli nodi del sistema di creazione del valore e, quindi, può fornire spunti rilevanti in sede di definizione delle decisioni di internalizzazione, esternalizzazione e connessione delle imprese. In estrema sintesi l'analisi è condotta esaminando, per ciascun nodo, le caratteristiche che contribuiscono a determinare l'attrattività del nodo stesso. Sarà dunque necessario analizzare la struttura dei costi e degli investimenti, il livello delle economie di scala, le barriere all'ingresso specifiche, l'esclusività del know-how specifico, le potenzialità di apprendimento connesse al nodo, il grado di percezione dell'attività specifica da parte dell'acquirente finale, ecc. L'analisi strutturale consente di stabilire l'attrattività dei diversi nodi e, quindi, l'individuazione dei nodi il cui controllo consente di appropriarsi di una quota maggiore della remunerazione complessiva ricevuta dal sistema.

4. Identificazione dei confini degli attori economici oggetto di analisi. A questo punto è possibile passare alla definizione del campo di attività, in termini di nodi gestiti, dei diversi attori economici coinvolti. Questo è un passaggio molto importante in quanto permette di capire quali dei nodi più rilevanti, in termini di creazione di valore per il cliente, riguardano attività svolte direttamente dall'impresa oggetto di analisi, quali sono da essa presidiati e su quali dovrebbe estendere il proprio dominio³⁹.

5. Analisi delle attività gestite in un dato momento da altri attori economici rilevanti. Una volta condotta l'analisi a livello di sistema di creazione del valore, è possibile approfondire l'indagine esaminando le attività svolte da uno o più specifici attori economici. Tale analisi permette di individuare quali sono gli attori chiave del sistema di creazione del valore in esame e il tipo di rapporto che sussiste tra questi e la focal farm del sistema, al fine di rilevare l'esistenza di eventuali conflitti o possibilità di crescita comune.

6. Analisi dei sistemi di creazione del valore alternativi. Svolgendo l'analisi strategica a livello di attore economico, uno degli elementi da considerare è rappresentato dal sistema di prodotto dell'impresa analizzata e dall'identificazione dei vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza. L'analisi statica, senza confronti spazio temporali, perde di significato e permette di effettuare considerazioni importanti. È sempre importante, dunque analizzare il sistema di creazione del valore anche di imprese concorrenti, al fine di individuare eventuali differenze e metodi alternativi di creazione del valore. Inoltre ciò permette di monitorare costantemente la propria posizione di vantaggio competitivo e difenderla da tentavi di imitazione.

³⁹ “L'impresa centrale può essere caratterizzata da dati oggettivi, ad esempio l'unità che ha il massimo delle relazioni rispetto ad un certo numero di attori. Può essere intesa altresì come scelta del ricercatore o dell'analista, quindi come un'unità qualsivoglia in un insieme di imprese di cui si intende stabilire la posizione, il numero e lo spessore delle relazioni con altre imprese. [...] L'impresa guida nasce, si sviluppa, ridefinisce obiettivi e comportamenti nel presupposto che progetti e risultati si realizzino in modo efficace per il tramite e con l'apporto essenziale di imprese terze. [...] L'impresa guida è quindi un'impresa che si caratterizza in primo luogo per l'elevato numero di relazioni interaziendali e si colloca al centro di tali relazioni”. Cfr. Lomi e Lorenzoni in “Accordi, reti e vantaggio competitivo”, a cura di Lorenzoni.

7. Individuazione delle opportunità di miglioramento/innovazione nel sistema.

L'ultima fase è rappresentata dall'individuazione delle opportunità di innovazione e miglioramento relative al sistema di creazione del valore considerato. Si tratta della fase più creativa del processo, che corrisponde al passaggio dalla pura analisi strategica alla formulazione della strategia. Le opportunità di innovazione possono emergere confrontando il sistema di creazione del valore con altri e ricercando nel sistema anelli deboli e carenze strutturali. Quest'ultima fase si connette alla ricerca di nuovi vantaggi rispetto alla concorrenza attraverso azioni volte a modificare i nodi controllati dall'attore che compie l'analisi e/o nodi al di fuori del controllo diretto da parte di tale attore⁴⁰.

⁴⁰ Nei prossimi capitoli sarà possibile esaminare la rete del valore applicata ad una realtà aziendale. Il capitolo 5, infatti, affronterà la problematica della costruzione della rete che ha come impresa guida Benetti Yacht.

Capitolo 3. La gestione delle “attività di confine”

L'azienda è un sistema sociale; è uno “strumento” creato e voluto dall'uomo, il quale a sua volta ne assicura l'esistenza. Le sue “caratteristiche” principali sono da ritrovarsi nell'economicità e nella sistematicità.

L'economicità⁴¹, il cui perseguimento è l'obiettivo dell'azienda, ne garantisce la sopravvivenza e dipende dalle idee, dalle decisioni e dalle operazioni realizzate dall'uomo.

L'azienda è, inoltre, il frutto delle interrelazioni tra diversi fenomeni, della combinazione di fattori oggettivi e soggettivi che interagiscono tra loro; si parla dunque di sistematicità poiché l'azienda è costituita da un insieme di elementi riuniti nel perseguimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo. Senza sistematicità l'azienda non sarebbe né un fenomeno finalizzato né sarebbe dotata di uno stato di ordine⁴².

Il sistema d'azienda si interfaccia con l'esterno ed instaura con l'ambiente una serie di relazioni che in qualche modo condizionano, positivamente o negativamente, la gestione⁴³. Non si può, quindi, parlare di azienda senza considerare l'ambiente in cui essa opera. L'ambiente viene solitamente identificato come ciò che “non è parte del sistema”, ciò che si trova al suo esterno, ma che è in grado di influenzarne la dinamica. L'ambiente⁴⁴ condiziona le aziende: le forze in esso contenute e l'insieme di vincoli e opportunità che da

⁴¹ Osservata nella sua prospettiva di lungo termine

⁴² Sul tema cfr. Giannessi, “Appunti di economia aziendale”, Bertini “Il sistema d'azienda”.

⁴³ La “capacità di condizionare l'ambiente esterno, interpretandone con notevole anticipo le forze trainanti ed anche immettendovi forze assolutamente nuove [...] rappresenta il prodotto più elevato della nuova imprenditorialità”. Cfr. bertini, “Scritti di politica aziendale”. “[...]Il ruolo del vertice aziendale consiste nel percepire prima degli altri il futuro ed identificare le risorse/competenze distintive che è necessario acquisire e/o sviluppare per conseguire una posizione di vantaggio nel nuovo contesto competitivo che si realizzerà nel volgere di alcuni anni, da un lato, e costruire un'architettura strategica che consenta all'impresa di cogliere le opportunità strategiche che si profileranno in futuro”. Bruni – Garzoni, “Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo”, in Mollona, a cura di, “Strategia a livello di area d'affari”.

⁴⁴ Si distingue l'ambiente operativo, nel quale si ritrovano gli elementi che condizionano in modo diretto la combinazione produttiva: e l'ambiente, in generale, dal quale l'impresa tra gli input necessari al suo funzionamento e in esso colloca gli output derivanti dalle sue attività. Garzella, “I confini dell'azienda: un approccio strategico”

esso derivano, impongono dei mutamenti nel sistema aziendale. A sua volta, tuttavia, l'azienda condiziona l'ambiente, con le proprie azioni: i membri di un'organizzazione non si limitano a reagire all'ambiente, ma interagiscono e costituiscono l'ambiente stesso. Essi agiscono come una sorta di “riconfiguratori”⁴⁵ dell'ambiente in cui operano, in quanto contribuiscono alla costruzione e alla ricombinazione degli elementi che lo compongono.

Osserva il Garzella - “L'azienda pone in essere con ciascun gruppo di interlocutori ambientali una serie di relazioni istituzionali e una serie di relazioni collaterali di tipo cognitivo. Queste ultime partecipano alla formulazione del sistema delle idee e accrescono la conoscenza utilizzabile nel processo gestionale. L'azienda diventa il centro nodale di un sistema di rapporti con l'ambiente esterno che continuamente si modifica e si rinnova”⁴⁶.

Parlando dell'azienda, si fa riferimento, infatti, ad un sistema aperto, permeato dall'ambiente in cui opera, al punto che è complicato distinguere l'uno dall'altra. In quest'ottica, diventa fondamentale investigare i confini aziendali, al fine di comprendere se si possa ancora parlare di un perimetro netto e determinato di gestione aziendale⁴⁷.

3.1. I confini dell'azienda e la loro “gestione”: osservazioni di sintesi⁴⁸

Per procedere all'identificazione dei confini aziendali, esistono numerosi criteri⁴⁹. I principali, individuati da Garzella, sono:

⁴⁵ Normann utilizza questo concetto parlando delle imprese all'interno dei sistemi di creazione del valore e dei prime mover: i soggetti che oggi vincono la competizione sono quelli che sono in grado di riconfigurare il valore creato per il cliente. Cfr. Normann, “Ridisegnare l'impresa”

⁴⁶ Cfr. Garzella “I confini dell'azienda: un approccio strategico”, cit.

⁴⁷ La dilatazione dei confini aziendali è un fenomeno “naturale” a cui si assiste in conseguenza dell'allargamento dei confini della competizione, della globalizzazione e crescente internazionalizzazione delle imprese, dello sviluppo della tecnologia che permette il trasferimento di dati e informazioni in tempo reale, in qualsiasi parte del mondo, del mutamento nell'offerta ai consumatori e del collocamento dell'impresa all'interno di un sistema di creazione del valore, che non può prescindere dall'esistenza di un numero elevato di attori che operano nell'ambiente circostante all'impresa.

⁴⁸ Il tema proposto è ampio e complesso. In questo paragrafo saranno analizzati solo gli aspetti introduttivi e funzionali all'analisi del caso.

⁴⁹ In Thompson, come è noto, la delimitazione dei confini risponde alla necessità di rimuovere o ridurre l'impatto delle contingenze critiche, ed è funzione del disegno organizzativo. L'estensione del controllo proprietario non costituisce l'unico modo per ridurre l'impatto di tali contingenze. Le organizzazioni possono infatti incorporare temporaneamente alcune attività o disegnare i confini in modo flessibile. In Pfeffer e Salancik, la delimitazione dei confini avviene in base alla discrezionalità nei comportamenti e

- giuridico, basato sulla definizione di proprietà e sulla predisposizione di contratti tra le parti. Questo criterio, tuttavia, è fuorviante, in quanto, all'interno dell'azienda, soggetto giuridico e soggetto economico non coincidono nella stessa persona o gruppo di persone. Inoltre, l'azienda può instaurare contratti non solo con persone interne, quali dipendenti diretti, ma anche con lavoratori esterni; ancora, pensiamo alle aziende che ricorrono al sub-appalto; in tutti questi casi il criterio in esame non permette di identificare ciò che è esterno e ciò che è interno all'impresa;
- spaziale – temporale: è un criterio troppo limitante, soprattutto in considerazione del fatto che l'economia moderna e la teoria dei sistemi di creazione del valore sono caratterizzate dal superamento della visione sequenziale e unidirezionale. Inoltre, pensiamo ad un'azienda che realizza all'esterno del proprio “spazio fisico” la propria attività: è difficile secondo questo criterio identificare il confine dell'azienda che opera in questo modo;
- basato sulla condivisione di interessi: gli stakeholder hanno interessi contrapposti quasi in modo fisiologico, eppure, in qualche modo, assicurano l'esistenza dell'azienda; marito e moglie hanno, o dovrebbero avere, interessi convergenti, ma questo non identifica i confini di un'organizzazione da loro gestita;
- comunicazionale, riferito cioè all'utilizzo di uno stesso linguaggio; una medesima comunicazione non è però condizione necessaria e sufficiente per identificare un'istituzione economica; anzi, può avvenire che all'interno di un sistema di creazione del valore, composto da più realtà autonome e distinte, sia utilizzato un medesimo linguaggio di comunicazione: questo implica che all'interno di tale sistema non esistono confini;
- basato sulla divisione del lavoro e sulla codificazione delle attività: vale quanto appena detto, in quanto lungo il processo di creazione del valore,

nelle decisioni. Quando un'organizzazione è in grado di condizionarne altre, essa di fatto estende i propri confini.

tutte le attività contribuiscono in modo determinante all'esistenza del sistema.

Nessun criterio analizzato appare discriminante per identificare i confini aziendali; in realtà, "i confini di un'azienda rappresentano quella zona di passaggio tra interno ed esterno, che circoscrive le risorse e le attività sulle quali l'azienda è in grado di esercitare la sua discrezionalità e sulle quali estende la sua influenza e il suo controllo⁵⁰." Il confine dell'organizzazione inizia, quindi, quando prende avvio, da parte dell'organizzazione stessa, il presidio, il governo e il controllo delle attività⁵¹.

A questo punto è possibile definire l'ambiente esterno come l'insieme di attività sulle quali l'azienda non può o non vuole estendere il proprio controllo, la propria discrezionalità.

Una situazione economica caratterizzata da una profonda incertezza e dinamicità, porta le aziende ad una ricerca continua di nuovi modelli di gestione in grado di migliorare la flessibilità strategica, organizzativa ed operativa; la riconfigurazione dei sistemi in cui le aziende operano, portano con sé la necessità di "inventare" continuamente l'ambiente e le relazioni che si instaurano con esse. Non basta più vincere la competizione con le aziende presenti su mercato; è importante conquistare il cliente, e per fare questo le aziende devono inventarsi nuove forme di offerta, devono allearsi, devono prendere coscienza del fatto che il valore creato per il cliente è co-prodotto da loro, insieme a tutti gli altri attori

⁵⁰ Garzella, "I confini aziendali" cit.

⁵¹ "Nel caso delle organizzazioni quasi gerarchiche la delimitazione dei confini non costituisce, almeno apparentemente, un elemento problematico. I confini dell'organizzazione possono essere disegnati in modo preciso attraverso il compasso del controllo proprietario e più in generale attraverso i diritti di proprietà, che assicurano un insieme di risorse fungibili sulle quali è possibile esercitare discrezionalità. [...] Nel caso delle architetture reticolari, una definizione dei confini secondo i criteri utilizzati in precedenza risulta scarsamente utile. La contemporanea mobilitazione di risorse interne ed esterne rende infatti debole il compasso del controllo proprietario e dei diritti di proprietà, e non permette di tracciare su questa base linee nette e definite. [...] Nella letteratura reticolare, due sono gli approcci generalmente seguiti per la delimitazione dei confini. Nel primo, definito realista, l'osservatore adotta il punto di vista dell'attore, il quale delimita i confini in modo soggettivo. In questo caso, un sistema reticolare è trattato come tale solo se viene sperimentato ed esplicitamente riconosciuto dagli attori che lo compongono. Nel secondo, definito nominalista, è l'osservatore stesso a fissare i confini in funzione dei propri interrogativi di ricerca e dei propri scopi analitici". Cfr. Benassi, "Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative".

che intervengono all'interno del sistema, con i quali è, dunque, fondamentale creare relazioni solide e durature.

Le posizioni di vantaggio competitivo e di eccellenza raggiungibili dalle aziende, oggi più che mai, sono frutto delle relazioni che si sono venute a creare tra l'azienda e l'ambiente, e del sistema informativo e cognitivo che da queste discende. Il vantaggio competitivo, come già accennato precedentemente, è tanto più difendibile quanto più è fondato su risorse difficilmente replicabili dai concorrenti: il sistema delle relazioni aziendali, essendo proprio di ciascuna azienda, diventa una fonte di vantaggio non imitabile e quindi una variabile strategica determinante per il successo dell'azienda. La capacità di quelle aziende che sono coscienti di appartenere ad un sistema di creazione del valore, di gestire relazioni, informazioni, e risorse immateriali diventa una competenza distintiva sulla quale costruire le condizioni di esistenza, di sviluppo e di successo.

3.2. L'azienda "relazionale" e gli strumenti di gestione e controllo

Le innovazioni che da più di dieci anni stanno stravolgendo, senza soluzione di continuità, gli strumenti di comunicazione, hanno contribuito alla diffusione di informazioni, in tempo reale e a basso costo, in grado di influenzare la competizione tra le aziende e quindi il loro modo di fare business. Tali informazioni, attraverso i processi cognitivi propri dei soggetti che operano nelle organizzazioni, vengono trasformate in conoscenza e contribuiscono a fornire flessibilità al sistema aziendale, facilitando la formazione delle idee e il loro valido declinarsi in decisioni ed operazioni⁵². Le conoscenze, inoltre, possono essere trasferite in modo economico e tempestivo: ciò attenua alcune delle tradizionali barriere all'ingresso dei vari settori e agevola una forma di "concorrenza allargata" che impone all'impresa di confrontarsi con una competizione più agguerrita e di aprirsi alle nuove opportunità che possono derivare da comparti limitrofi⁵³.

⁵² Cfr. Bertini, "Scritti di politica aziendale".

⁵³ Si veda il Caso Benetti: l'azienda sta entrando nel business dell'edilizia, attraverso Porta a Mare, non per fini speculativi, ma per cogliere le opportunità che possono derivare dal controllo delle attività turistico-portuali e quindi, per allargare l'offerta al cliente finale.

La globalizzazione e l'internazionalizzazione, come già richiamato in precedenza, “impongono alle aziende di travalicare i propri confini per captare segnali ambientali che consentono eventuali riorientamenti delle strategie deliberate, e che permettano di cumulare le conoscenze instaurando relazioni di cooperazione con gli altri soggetti che si muovono nel contesto competitivo⁵⁴.” Non solo quindi le aziende si trovano ad avere confini più labili, ma sono quasi costrette a stabilire rapporti collaborativi sia in direzione verticale che in direzione orizzontale.

Le aziende devono, quindi, ricorrere alla creazione di accordi con altre aziende, per realizzare possibili sinergie e raggiungere una nuova eccellenza; in altre parole, il successo di un'impresa dipende non più solamente dai livelli di efficacia e di efficienza che essa riesce a raggiungere ma anche dal contributo di altre organizzazioni che co-partecipano alla realizzazione dell'offerta per il cliente⁵⁵. Accanto alle strategie di sviluppo esterno per acquisizioni, si sono sviluppate forme di accordi, spesso informali, a basso impatto economico (in termini di costi sostenuti per la loro realizzazione), ma comunque di fondamentale importanza.

Anche la competizione si allarga: non avviene più tra singole imprese, ma “tende a coinvolgere sistemi economico – relazionali più ampi delle singole unità aziendali⁵⁶.”

Il rafforzamento delle potenzialità inesprese proprie del sistema aziendale e il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo e di eccellenza trova le proprie basi nelle relazioni tra l'aziende e l'ambiente e nei flussi di conoscenza e di informazione oggetto di scambio. Tende, quindi, ad affermarsi il concetto di “impresa relazionale”, che trova la sua principale fonte di vantaggio competitivo nella capacità e nelle competenze acquisite in campo di gestione delle relazioni.⁵⁷

⁵⁴ Cfr. Garzella in Luciano Marchi, a cura di, “Il controllo della gestione aziendale”, cit. pag. 70.

⁵⁵ Cfr. Auteri, “Nuove basi organizzative” e Porter “Competizione Globale”.

⁵⁶ Cfr. Garzella in, Marchi, a cura di, “Il controllo della gestione aziendale”, cit. pag. 70.

⁵⁷ Scrive Garzella: “tende quindi ad affermarsi un nuovo modo di fare azienda che individua nelle capacità relazionali, ancor più che nel possesso di risorse tecnico-produttive materiali, la principale fonte di vantaggio competitivo: si afferma l' “azienda relazionale”, “Il controllo della gestione aziendale”, a cura di Luciano Marchi.

Il fatto di impostare le strategie competitive sulle relazioni che vengono ad insaturarsi tra azienda ed ambiente e sui legami interaziendali consente, tra l'altro, di ridurre le barriere tecnologiche, di aumentare la flessibilità aziendale, di aggirare i vincoli finanziari che impediscono gli investimenti diretti, nonché di ridurre i rischi⁵⁸.

Si è, dunque, affermato un diverso modo di pensare l'impresa che vede dilatare i propri confini operativi, cognitivi e competitivi, superati ormai da un sistema di creazione del valore perfettamente integrato.

L'esistenza di questo modo di "fare azienda", si riflette, naturalmente, anche sull'impostazione, sugli strumenti e sui meccanismi di gestione e controllo dell'attività aziendale. Tali tematiche presentano difficoltà di studio in relazione al fatto che ciò che contraddistingue e costituisce le reti di imprese, nonché l' "azienda relazionale", sono le relazioni cooperative che si instaurano tra i soggetti coinvolti caratterizzate da contorni sfumati e variegati.

La problematica della gestione delle diverse relazioni cooperative che un'azienda sviluppa può essere analizzata secondo diverse prospettive. In termini di ampiezza dell'ottica di osservazione, possiamo concentrare l'attenzione sulla singola relazione tra l'azienda osservata e un partner, o sul sistema delle relazioni che l'azienda osservata sviluppa nell'ambito di una rete di imprese. La gestione del singolo rapporto azienda-partner deriva dalla constatazione che ogni relazione posta in essere può rappresentare dei caratteri diversi rispetto alle altre e richiedere atteggiamenti, investimenti e sforzi differenti, in relazione agli specifici obiettivi perseguiti. Il governo di una rete di relazioni richiede, invece, l'implementazione di una struttura di rapporti adeguata e il suo continuo monitoraggio. "La gestione della rete deve essere ispirata da un disegno unitario svolto a sfruttare le sinergie realizzabili dal coordinamento dei diversi legami cooperativi, al fine di evitare che le singole relazioni si sviluppino in modo autonomo e casuale⁵⁹." I due livelli di analisi individuati, la singola relazione e il

⁵⁸ Cfr. Merli, Saccani, "L'azienda olinico-virtuale, un'opportunità strategica per le piccole e medie imprese" e Luciano Marco, a cura di, "Il controllo della gestione aziendale".

⁵⁹ Cfr. Mancini, "L'azienda nella rete di imprese", cit. pag. 123

complesso delle relazioni che l'azienda sviluppa, sono tra loro strettamente correlate, nel senso che un'efficace gestione della prima si riflette positivamente sulla gestione del complesso di relazioni, e viceversa.

Nell'analizzare i rapporti di cooperazione tra l'azienda e i partner, è importante far riferimento anche all'analisi del ciclo di vita della singola relazione, così come al processo che ha condotto l'azienda ad implementare il complesso delle relazioni e la posizione da questa assunta nell'ambito del "sistema relazionale".

Tabella 1. La gestione delle relazioni nel tempo

SPAZIO	Rete	Entrata	Posizionamento	Riposizionamento	Uscita
	Singola relazione	Negoziiazione	Sviluppo	Ridefinizione	Declino
		<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>	<i>Fase III</i>	<i>Fase IV</i>
		TEMPO			

Fonte: Mancini

Per quanto riguarda la gestione della singola relazione, nella fase di negoziazione, l'azienda definisce le sue aspettative circa il progetto di collaborazione, in termini di obiettivi, sforzi, risultati attesi ed eventuali incertezze. Le attività compiute dall'azienda sono orientate alla selezione del partner e alla definizione delle procedure per l'eventuale collaborazione. È una fase molto delicata, in quanto si pongono le basi per il successo della relazione. La sua durata dipende dal grado di formalizzazione dell'accordo: maggiore spazio viene dedicato a questa fase, maggiore sarà la formalità dell'accordo sottoscritto. La negoziazione termina con l'accettazione dell'accordo, tramite "codifica formale in un contratto relazionale o tramite accettazione informale di un contratto psicologico tra le parti"⁶⁰. Nelle fasi successive si implementano i rapporti di scambio di risorse e conoscenze, e parallelamente si approfondisce l'"amicizia" con il partner; non vengono scambiati solo fattori produttivi o cognitivi: si tratta di una rapporto attivo nel quale si assiste ad uno scambio di creatività per incrementare il valore finale offerto al cliente.

⁶⁰ Cfr. Ring, Van De Ven, "Partnership", cit. pag. 48.

La fase di rinegoziazione trova giustificazione nei frequenti cambiamenti nel contesto di riferimento che possono determinare la necessità di ridefinire le condizioni generali.

L'ultima fase riguarda la cessazione del rapporto che può avvenire per conseguimento dell'obiettivo o per fallimento della rete.

Per quanto riguarda, invece, la gestione della rete di relazioni, le principali scelte dell'azienda riguardano il suo posizionamento all'interno della rete e le operazioni necessarie per una efficace ed efficiente gestione delle relazioni stesse. Le principali problematiche riguardano, quindi, l'entrata dell'azienda nella rete, il suo posizionamento, eventuale riposizionamento e la sua uscita. In tale contesto risulterà fondamentale porre l'attenzione sulle barriere all'entrata e/o all'uscita dalla rete, la validità della struttura della rete nella quale l'impresa entra e, ancora, il grado di accettazione dei futuri partner⁶¹. Il posizionamento, riguarda, invece, la collocazione che l'azienda assume nell'ambito del network, che può dipendere dal ruolo assunto nella rete, dalla possibilità di avere legami con altre reti o dal potere che l'azienda detiene rispetto ad altri partecipanti.

La gestione dell' "azienda relazionale" pone non poche difficoltà, in quanto lo scenario di fondo è quello di un contesto partecipativo, nel quale nessun attore può imporsi su un altro. La gestione deve, quindi, orientarsi verso la creazione di un ambiente costituito da valori, regole, conoscenze e linguaggi comuni e condivisi che possa agire da collante lungo tutto il processo decisionale. La gestione delle relazioni, considerate sia singolarmente che nel loro complesso, deve fungere da stimolo per la condivisione di tali idee, valori, mission, informazioni e conoscenza. "In altri termini, ogni azienda" della rete "ricerca i punti di debolezza del partner, non per sfruttarli a proprio vantaggio secondo una logica competitiva interna alla rete, ma per risolverli il più velocemente possibile, secondo una logica di cooperazione interna alla rete e competizione esterna rispetto alle altre reti di imprese⁶²".

⁶¹ Cfr. Mancini, "L'azienda nella rete di imprese", pag 126 e seg.

⁶² Cfr. Mancini "L'azienda nella rete di imprese", cit. pag. 133.

In sostanza si può affermare che la gestione delle relazioni da parte dell'azienda dipende dal grado di dominanza della rete e dal ruolo svolto all'interno del sistema dall'azienda stessa. Se il grado di dominanza è basso, e quindi esiste un ruolo di sostanziale parità tra le imprese che fanno parte della rete, allora la collaborazione autentica, in quanto nessun attore è in grado di far prevalere la propria volontà sugli altri. Se, invece, esiste, all'interno del sistema, un'azienda che svolge il ruolo di leader, di focal firm, allora la gestione è più probabilmente orientata nell'ottica di supporto, orientamento e guida al partner. Non si tratta, comunque, di un potere gerarchico che impone un certo grado di subordinazione, in quanto la posizione dell'azienda all'interno della rete dipende principalmente dalla sua capacità di assumere ruoli da leader e quindi dal suo carisma⁶³.

L'ultimo aspetto su cui è necessario porre attenzione riguarda i meccanismi di controllo utilizzabili nei contesti reticolari. Il problema del controllo viene affrontato nell'ottica di un'azienda che appartiene ad una rete di imprese⁶⁴. Dapprima si procede a verificare come i meccanismi di controllo adottati in azienda rispondono alle esigenze del contesto specifico e cui ci si riferisce; successivamente si cerca di delineare come si modificano gli specifici strumenti di controllo manageriale e quali siano i fattori critici che guidano tali cambiamenti.

La nascita di una rete implica l'esistenza di correlazioni e di integrazioni tra più aziende; da ciò discende la necessità di allargare la prospettiva spaziale di analisi, arricchendo gli strumenti e i sistemi di controllo tradizionali (controllo di gestione, strategico e organizzativo), in modo da non perdere le relazioni che

⁶³ Sul tema cfr. sempre Mancini, "L'azienda nelle reti di imprese". Nei prossimi capitoli sarà possibile osservare nella realtà quanto appena esposto. L'azienda oggetto di analisi, infatti, svolge il ruolo di leader all'interno della rete; essa offre supporto al gruppo selezionato di attori che fanno parte della medesima rete, cercando di aiutarli a risolvere i problemi che si trovano ad affrontare. Nello specifico, i fornitori di arredamento sono piccole e medie imprese, eccellenti dal punto di vista operativo, ma che mancano di managerialità: Benetti si fa sponsor del loro progetto di crescita, scambiando con esse i flussi di conoscenza e informazioni di cui è portatrice e che possono permettere loro di raggiungere gli obiettivi prefissati. Un altro esempio, in termini di condivisione di idee, cultura ed obiettivi, riguarda l'estrema cura e attenzione che tutta la rete dedica al cliente; spesso è l'azienda stessa che accompagna il proprio cliente dal fornitore di fiducia e tutti e tre collaborano attivamente nella realizzazione dell'offerta finale che in questo modo vede crescere in modo esponenziale il suo valore.

⁶⁴ Si tratta chiaramente di una semplificazione in quanto, nella realtà, un'azienda può far parte di più reti e assumere in ognuna di queste ruoli e posizioni differenti. Cfr Mancini, "L'azienda nelle reti di imprese"; Vaccà, "Economia delle relazioni"

l'azienda instaura con l'esterno. Il “controllo relazionale” dovrebbe porre l'attenzione sul confine dell'azienda, collaborando sia con il controllo di gestione, tipicamente orientato all'interno e rivolto ai risultati, sia con il controllo strategico, orientato all'esterno e al modo in cui le evoluzioni esterne modificano le condizioni strategiche interne, sia al controllo organizzativo, rivolto all'analisi dei fenomeni informali interni che impattano sulla gestione aziendale. Il controllo delle relazioni è un'attività di governo rivolta all'analisi, alla valutazione e al monitoraggio dell'assetto relazionale gestito dall'impresa, in ottica passata, attuale e prospettica.

Capitolo 4. Il caso Benetti



È una tiepida
mattina
autunnale. La
signora Rachele,
a bordo del suo
“45 metri”,
varato da appena
tre mesi, sta
facendo ingresso
nel porto di

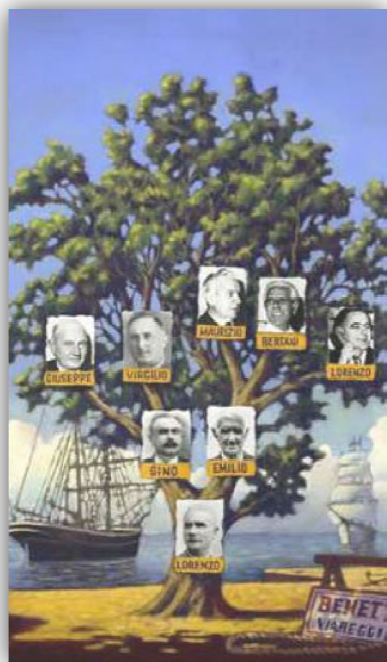
Livorno. Destinazione finale: il cantiere Benetti. Il suo fantastico yacht ha appena raggiunto le 200 ore di navigazione e la diligente armatrice non può mancare l'appuntamento con Giorgio, uno degli operatori che la signora ha conosciuto durante la realizzazione dello yacht e che si dedicherà al *refitting* di Rondine – questo il nome che ha dato al suo gioiello –. Rondine, infatti deve essere sottoposta ad un intervento di manutenzione programmata poiché ha raggiunto il numero di ore di navigazione oltre le quali è consigliato il tagliando della barca; inoltre, la signora Rachele ha deciso di sfruttare l'occasione per mettere in pratica gli ultimi consigli del suo designer e realizzare tutti quei desideri che le sono venuti alla mente facendo un rapido giro nel cantiere, osservando gli yacht in consegna: una sfumatura più chiara nel colore dello scafo e la rivisitazione di alcuni arredi interni. Benetti, infatti, ha recentemente introdotto al suo interno l'attività di Service e i suoi clienti ne sfruttano al massimo le potenzialità.

Lo yacht della signora è ormai giunto alla fine del processo di *refitting* e, di fronte a questa nuova veste, l'armatrice è veramente soddisfatta. Manca solo un dettaglio: la cliente ha una passione sfrenata per i fiori freschi e non vuole andarsene finché la *living* e la *dinner room* non saranno completamente addobbate da gerbere e tulipani freschi. L'incaricato è sempre Giorgio che ha a

disposizione un budget da 10.000€ e un piccolo problema: dove può trovare così tanti fiori in una gelida mattina invernale?

4.1. La storia di Benetti⁶⁵

Il 1873 è l'anno di nascita dell'azienda Benetti a Viareggio. In questo anno, infatti, Lorenzo Benetti, appena prima del suo trentesimo compleanno, decide di acquistare il cantiere dei fratelli Alessandro e Achille Raffaelli. Nell'azienda dei Raffaelli, Lorenzo aveva iniziato a lavorare sin da giovanissimo, acquisendo l'esperienza e le competenze necessarie per proseguire con successo il cammino intrapreso nel competitivo e polverizzato mercato della nautica, nel quale i cantieri Codecasa e Picchiotti, situati anch'essi nella medesima area versiliese, detenevano posizioni di primo piano.



I fattori di successo del cantiere già a quel tempo risiedono nell'elevata affidabilità, nella superiore qualità del prodotto e nella capacità di instaurare con i clienti relazioni forti e stabili.

In questi primi anni di vita di Benetti, i contratti di costruzione contenenti le specifiche di produzione sono relativamente semplici, rispettano gli standard navali, e i costi dei materiali e del lavoro vengono discussi con il cliente in modo informale e spesso si concludono con una stretta di mano e un bicchiere di vino locale per festeggiare la

soddisfazione di entrambe le parti.

Il cantiere Benetti in quegli anni costruisce una vasta gamma di prodotti: grandi velieri e piccole imbarcazioni mercantili e pescherecci.

A partire dal 1914, anno della morte di Lorenzo, l'azienda viene diretta dai suoi due figli, Gino ed Emilio, ed assume la ragione sociale di Fratelli Benetti.

⁶⁵ In questo paragrafo abbiamo attinto al libro sulla storia di Benetti, dal titolo: "La leggenda continua".

Il 1954 è l'anno di una svolta fondamentale. Maurizio e Bertani Benetti, i figli di Emilio, decidono di creare un proprio cantiere, M&B Benetti, con lo scopo di continuare a costruire imbarcazioni commerciali. Il loro giovane fratello Lorenzo, insieme con i cugini Giuseppe e Virgilio, figli di Gino, rimangono invece al timone della Fratelli Benetti, concentrandosi sul nuovo mercato emergente degli yacht a motore e a vela, sull'onda di una tendenza che stava invadendo il settore delle grandi imbarcazioni. I clienti, infatti, iniziano a commissionare la costruzione di yacht di dimensioni medio grandi puramente per soddisfare bisogni personali, per affermare il proprio status. Prende avvio in questi anni il processo di customizzazione del prodotto in risposta alle aspettative di clienti sempre più esigenti. Nel 1970 Benetti è il quarto costruttore mondiale di yacht, dopo Burger (USA), Mathis (USA) e Camper&Nicholsons (UK), e il primo in Italia. Le imbarcazioni realizzate si caratterizzano per un design particolare, molto apprezzato, per l'utilizzo di soluzioni tecnologiche innovative - inerenti la navigazione e la sicurezza - e, soprattutto, per l'adozione di strategie di comunicazione e marketing che collocano il cliente al centro dell'attività aziendale.

Alla fine degli anni '70 Benetti ottiene una commessa di particolare importanza e visibilità. Adnan Khashoggi – un uomo d'affari mediorientale molto presente nella stampa popolare di tutto il mondo per la sua ricchezza e il suo stile di vita sfarzoso – commissiona a Benetti la costruzione del Nabila, uno yacht di 86 metri estremamente lussuoso. Il Nabila diventa l'emblema del lusso estremo tanto da essere utilizzato nel film di James Bond “Never Say Never Again”. Il Nabila, alcuni anni dopo, viene acquistato da Donald Trump (che lo ha rinominato, dedicandolo a sua moglie Ivana, “Trump Princess”) e successivamente, per un certo periodo, anche dal Principe Al-Waleed, stimato uomo d'affari con interessi in molte importanti aziende occidentali e membro della famiglia reale saudita.

La Fratelli Benetti di Viareggio – grazie alla commessa del Nabila – diviene famosa in tutto il mondo anche al di fuori del ristretto circuito degli addetti ai lavori e dei super ricchi.

Ma proprio a seguito della costruzione di questo sfarzoso yacht l'azienda entra in una difficile crisi. Non riesce infatti a gestire nei tempi contrattualmente stabiliti, la complessità della produzione e si trova pertanto costretta a pagare pesantissime penali che la inducono nel 1984, dopo 111 anni di attività, a consegnare i libri contabili al Tribunale di Lucca per l'avvio delle pratiche fallimentari.

Tabella 2. Lunghezza media e massima degli yacht consegnati da Benetti tra gli anni 70 e gli anni 2000

ANNI	LUNGHEZZA MEDIA DEGLI YACHTS	LUNGHEZZA MASSIMA (e anno della commessa)
'70	26 m	53 m (Galu II, 1977)
'80	33 m	86 m (Nabilia, 1980)
'90	42 m	54 m (Ambrosia II, 1997)
2000	40 m	70 m (Reverie, 2000)

Fonte: nostra elaborazione su dati aziendali

Nel 1985, Azimut, azienda cantieristica fondata nel 1969 da Paolo Vitelli, acquista dal Tribunale di Lucca il controllo dell'azienda, impegnandosi ad attuare un preciso programma di rilancio. Inizia così un percorso di sviluppo che condurrà il gruppo Azimut-Benetti a conquistare la *leadership* mondiale negli yacht di lusso oltre i 40 metri.

Le principali tappe di questo cammino sono riconducibili:

- all'acquisizione del cantiere Meschini di Fano (1998) - che diventerà poi la sede per la produzione di scafi e sovrastrutture per la serie *Tradition*, *Classic* e *Vision*⁶⁶;
- alla ristrutturazione degli spazi della Lusben Craft, al centro del porto di Viareggio (2000) che accoglierà la produzione di motoryacht superiori a 21 metri.
- all'acquisizione del cantiere Gobbi (2001), a Piacenza - nel quale si produce la nuova gamma di motoscafi Atlantis;

⁶⁶ *Tradition*, *Classic* e *Vision* sono tre linee di yacht prodotte da Azimut-Benetti.

- alla realizzazione del modernissimo stabilimento ad Avignano, nei pressi di Torino (2001), sede della realizzazione dei motor cruiser fino a 21 metri.

Tabella 3. I brand del gruppo Azimut-Benetti

<i>AZIENDA</i>	<i>BRAND</i>
Azimut	
Benetti	
Atlantis	

Infine, nel 2003 l’Azimut rileva il Cantiere Fratelli Orlando di Livorno, esteso su un’area di circa 260.000 metri quadrati, che è diventata la sede della produzione di yacht in acciaio e alluminio di Benetti.

Con l’acquisizione del cantiere Orlando, il gruppo Azimut-Benetti riesce ad aumentare in modo significativo la propria capacità produttiva in un periodo in cui la domanda di yacht in acciaio nel mondo è molto elevata. Si tratta pertanto di un passaggio fondamentale nel processo di crescita dell’azienda.

È importante sottolineare che Fratelli Orlando era un cantiere storico di Livorno che all’inizio degli anni duemila era entrato in una profonda crisi economico-finanziaria⁶⁷. L’acquisizione da parte di Azimut-Benetti ha permesso il salvataggio di un’azienda importante per il territorio evitando il licenziamento delle maestranze specializzate e creando le condizioni per impiegare le elevate capacità di molti dei tecnici della storica azienda. Il cantiere è situato in

⁶⁷ Il cantiere navale Luigi Orlando fu fondato a Livorno nel 1866 dai Fratelli Orlando e si specializzò nella costruzione di scafi e in quella di macchine. Fu acquistato da Fincantieri, azienda controllata dall’IRI e quindi dallo Stato Italiano. Nel 1994, in una fase di gravi difficoltà per il settore, Fincantieri annunciò la vendita del cantiere. Si fecero avanti e decisero di rilevare l’azienda cinque cooperative riunite in un consorzio. Operai, tecnici, impiegati e quadri del cantiere divennero i nuovi soci del cantiere livornese e contribuirono alla nascita di un vero e proprio gruppo capace di dare lavoro a più di cento dipendenti diretti. Le speranze di rilanciare gli storici cantieri Orlando durò però poco tempo. Ben presto fu evidente l’impossibilità di competere in un mercato ormai molto competitivo. La pesante crisi finanziaria impose la ricerca di nuovi acquirenti.

posizione strategica, tra il Porto Mediceo di Livorno e il suo bellissimo lungomare in stile Liberty, e a cento metri da via Grande, la via principale del centro storico della città.

Nell'ambito dell'acquisizione dei Cantieri Orlando si colloca il progetto "Porta a Mare" il quale prevede una



trasformazione urbana che interessa l'area del cantiere e le zone limitrofe e che, oltre alla presenza del nuovo cantiere Benetti, prevede la realizzazione di un centro servizi di assistenza alla diportistica, un porto turistico all'interno della Darsena Nuova e del Molo Mediceo, negozi specializzati per la nautica, un albergo a cinque stelle con ristorante, bar e centro congressi, un complesso residenziale, parcheggi. La zona della Porta a Mare diventerà un elegante salotto di accoglienza per gli armatori e Benetti, e il suo indotto, saranno in grado di soddisfare ogni loro esigenza non più solo a bordo degli yacht, ma regalando piacevoli momenti anche a terra. La Porta a Mare è destinata a cambiare anche il volto di una parte importante della Città di Livorno e costituisce pertanto un esempio di iniziativa imprenditoriale con enormi potenzialità in termini di ricadute economiche e sociali per il territorio.

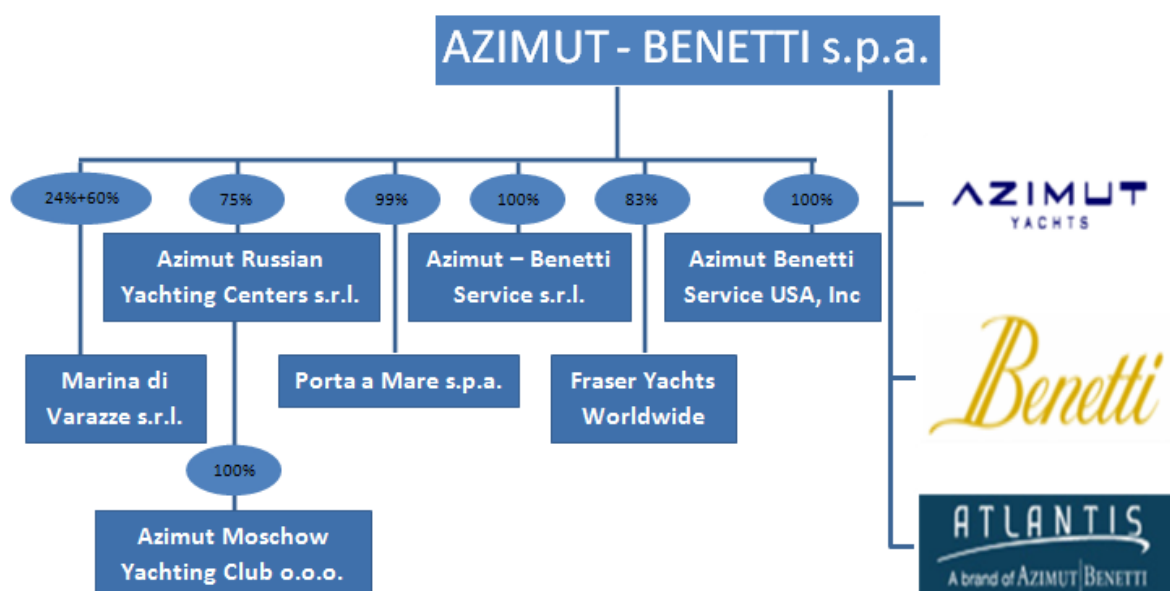
4.2. La struttura societaria del gruppo Azimut-Benetti e le sue divisioni

Azimut-Benetti è, oggi, una società per azioni organizzata in tre divisioni – ciascuna delle quali costituita a sua volta in società per azioni - Azimut Yacht, Benetti e Atlantis⁶⁸. Il gruppo inoltre controlla la Fraser Yacht, società di *broker*, le marine di Varazze, Miami, Dubai e Mosca, e la "Porta a Mare". Azimut-Benetti conta su sette cantieri, dislocati, rispettivamente, ad Avigliana (in provincia di

⁶⁸ Il brand Atlantis è nato nel 2001, a seguito dell'acquisizione della Gobbi S.p.A. da parte del Gruppo Azimut-Benetti.

Torino, sede legale del gruppo), Viareggio, Livorno, Sariano di Gropparello (Emilia Romagna), e Fano (Marche).

Figura 8. Il gruppo Azimut Benetti⁶⁹



Fonte: elaborazione su dati aziendali

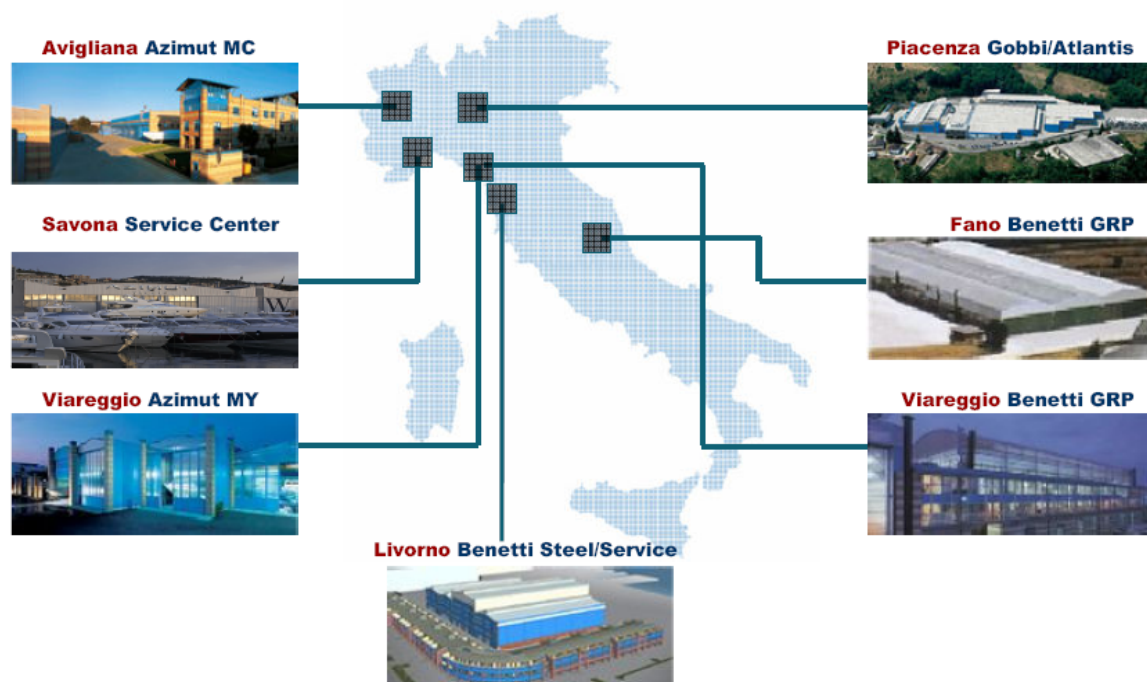
Azimut, a Viareggio, produce motor yacht fino a 30 metri, in vetroresina. Nella sede di Avigliana sono prodotti i motor cruiser, con lunghezze dai 10 ai 20 metri. A Sariano di Gropparello, Atlantis realizza *open*⁷⁰ fino ai 18 metri. Benetti a Viareggio produce yacht dai 30 ai 40 metri, in vetroresina; a Fano realizza motor yacht dai 24 ai 30 metri; a Livorno si dedica invece alla produzione di superyacht, con marchio Benetti, in acciaio e alluminio, oltre i 40 metri (lo standard è tuttavia di 60 metri).

Azimut-Benetti è il primo gruppo italiano e il terzo al mondo per la nautica da diporto, con una produzione di 88 scafi all'anno. I suoi principali competitors sono Ferretti Group (IT) con 69 scafi, Rodriguez Group (SP) con 62 scafi, e Lürssen (D) con 14 scafi.

⁶⁹ Si deve inoltre considerare la *joint-venture* con Fincantieri, nata allo scopo di esplorare il nuovo mercato emergente dei cosiddetti gigayachts, oltre i 100 metri.

⁷⁰ Gli *open* sono imbarcazioni a motore, prevalentemente aperte.

Figura 9. Gli stabilimenti del gruppo



4.3. La struttura organizzativa e l'assetto competitivo di Benetti S.p.a.

La struttura organizzativa di Benetti si basa su un organigramma a matrice. Questa particolare articolazione permette all'azienda di svolgere in modo accentrato e supervisionato le attività principali e considerate strategicamente rilevanti, con la possibilità di delegare e di concentrare nelle mani di un unico "capo commessa" la responsabilità dell'intera commessa (produzione di uno yacht) nel rispetto delle specifiche definite insieme alle "funzioni centrali". In questo modo si favorisce il lavoro in team, consentendo anche di portare avanti più progetti contemporaneamente, si riducono i tempi di realizzazione della singola barca, e si creano le condizioni per consentire alle funzioni centrali di dedicarsi ad attività fondamentali come l'ideazione e l'ingegnerizzazione di nuove imbarcazioni e la cura della filiera di produzione.

All'interno di Benetti S.p.A. l'attività è organizzata in due aree strategiche di affari: l'ASA "Nuovi Prodotti" e l'ASA "Refit&Repair". La prima è volta

interamente all'ideazione e realizzazione dei superyacht⁷¹. La seconda ha l'obiettivo di assistere i clienti nella fase post vendita e di utilizzo delle imbarcazioni; al suo interno si distinguono due attività principali: il *repair* e il *refit*.

Nell'ambito dell'attività di *repair&refit*, l'azienda mette a disposizione dell'armatore dei *kit* di manutenzione e supporto che il suo equipaggio può utilizzare sull'imbarcazione, se necessario (ad esempio per la riparazione dell'impianto di condizionamento o per la riparazione delle parti di rispetto dell'impianto di generatori elettrici). Inoltre, il cantiere ha introdotto le "manutenzioni programmate" che prevedono un controllo dello yacht dopo un certo numero di ore di navigazione o di miglia percorse. Inoltre è prevista la possibilità di riportare lo yacht in cantiere nel caso in cui si presentino problemi durante l'utilizzo o nel caso si voglia modernizzare l'imbarcazione e il suo allestimento (ad oggi il cantiere sta trasformando una nave rompighiaccio in un moderno yacht da 70 metri).

Le attività di *repair&refit* sono state recentemente elevate al rango di ASA, a seguito di un'analisi condotta dall'Amministratore Delegato di Benetti, Vincenzo Poerio. Questa nuova ASA, nonostante gli elevati costi, fa registrare margini cinque volte più alti rispetto alle nuove costruzioni e fatturato in crescita, anche se relativamente più basso rispetto all'altra ASA.

Il servizio *repair& refit* si rivolge principalmente a barche di produzione Benetti ma è aperto anche alle esigenze di armatori che possiedano barche realizzate da altri produttori.

I principali competitors di Benetti sono CRN, del Gruppo Ferretti, Baglietto, CODECASA UGO e CODECASA TRE, Feadship e Lürssen.

Il cantiere Baglietto, del gruppo Camuzzi, opera da più di 150 anni nel mercato della nautica da diporto. Il suo ingresso nel segmento degli yacht di lusso è riconducibile agli anni '80, durante i quali l'azienda concepisce il primo superyacht in alluminio ad alte prestazioni; oggi il cantiere è uno dei principali

⁷¹ Si definiscono superyachts gli yacht che superano i 45 metri di lunghezza.

costruttori di barche a motore all'insegna del lusso. La realtà attuale di Baglietto è costituita da due unità produttive, Varazze e La Spezia, che consentono la costruzione di scafi in acciaio e in alluminio di importanti dimensioni.

CODECASA nasce nel lontano 1925 e si specializza nella costruzione di barche in legno. Da allora il cantiere si è sempre evoluto ed espanso fino a formare l'attuale gruppo costituito dai cantieri CODECASA UGO S.p.A., CODECASA DUE S.p.A. e CODECASA TRE S.p.A. In particolare, i cantieri navali CODECASA UGO e CODECASA TRE, situati nella zona della Nuova Darsena di Viareggio ed estesi su un'area di oltre 7000 mq, di cui 6000 mq coperti, costruiscono imbarcazioni in acciaio/lega leggera, di dimensioni medio grandi, da 30 a 90 metri, con una particolare specializzazione nella costruzione di motoryacht di lusso.

Feadship è un gruppo tedesco leader nel mercato dei superyacht di lusso. Esso è frutto di una *joint venture* tra tre importanti cantieri tedeschi: De Vries, Van Lent e De Voogt. La sua caratteristica distintiva risiede nell'essere un prime mover dell'innovazione, sia tecnologica che nel design.

La storia del cantiere tedesco Lürssen inizia nel 1875, passando dalla costruzione di piccole imbarcazioni a remi alla realizzazione di grandi barche a motore a grande contenuto tecnologico e sempre innovative. Oggi l'azienda produce barche da 40 a 170 metri, ipertecnologiche (il cantiere da sempre si è distinto per la propria attenzione all'attività di ricerca e sviluppo) ed estremamente curate in ogni dettaglio, progettate e costruite, per la quasi totalità, internamente, tranne per alcuni particolari per i quali l'azienda utilizza fornitori estremamente fidati.

Ferretti Group

Il Gruppo Ferretti nasce nel 1968 specializzandosi fin dai primi anni nella produzione di imbarcazioni di tipo *motor sailer*. Nel 1980 decide di entrare nell'emergente mercato della nautica di lusso, costituendo una nuova unità produttiva a Forlì, oggi sede operativa del gruppo. Verso la fine degli anni '90 decide di rafforzare ulteriormente la propria presenza nella fascia alta del segmento dei motor yacht attraverso un processo di espansione attuato sia internamente sia tramite acquisizioni. Nel 2000 il Gruppo Ferretti, al fine di consolidare il processo di crescita, si quota in Borsa. Nel 2002 interviene un fondo di private equity che avvia il *delisting* dell'impresa. Il gruppo, tuttavia, continua il suo programma di espansione. Oggi Ferretti S.p.A, società capogruppo del Gruppo Ferretti, è partecipata, con una quota di maggioranza, da Candover, società di private equity inglese, per il 40% dal management team guidato dal Presidente e fondatore Norberto Ferretti e per il restante dal fondo Permira.

Il Gruppo Ferretti ha nove marchi che si rivolgono a cinque tipologie di clientela di riferimento.

Ferretti Yachts, Riva e Custom Line propongono imbarcazioni prevalentemente *flybridge* con un elevato contenuto qualitativo e di design.

Gli open di Pershing e Itama sono caratterizzati dall'innovazione tecnologica e da elevate performance.

Apreamare e Mochi Craft realizzano imbarcazioni con un richiamo alle linee classiche, rivisitate in chiave moderna.

Bertram produce imbarcazioni *fisherman* dalle ottime qualità nautiche e con pozzetti di grandi dimensioni progettati per facilitare l'attività di pesca.

CRN produce superyacht fortemente personalizzati e di grandi dimensioni (generalmente oltre i 40 metri) realizzati su ordinazione in pezzi unici o in serie limitatissime.

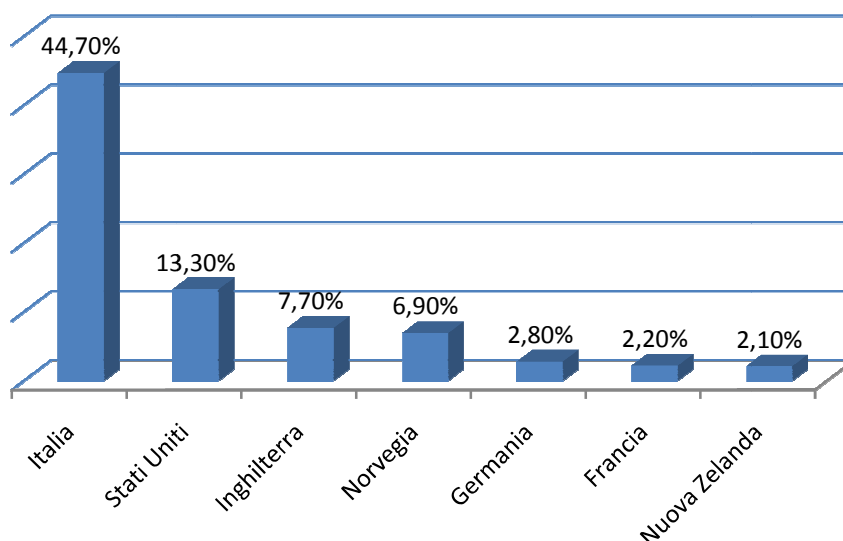
Fanno, inoltre, parte del Gruppo: Ferretti Group USA Inc., società responsabile per l'importazione dei motor yacht negli Stati Uniti e Canada; Resin Sistem S.r.l., specializzata nella produzione di manufatti in vetroresina per le imbarcazioni Ferretti; Diesse Arredamenti, azienda specializzata nella realizzazione di arredamento nautico per tutte le realtà del Gruppo; Diesel Center, distributore di motori marini Diesel, sistemi propulsivi e sistemi di comando, invertitori, riduttori e gruppi elettrogeni; Pinmar S.L., leader europeo nel *refitting* e nella verniciatura; Zago S.p.A., società specializzata nella lavorazione di manufatti e arredamenti in legno per megayacht superiori ai 100 piedi.

Il gruppo Ferretti tende a coprire la produzione di tutte le gamme di imbarcazioni ed anche quella di accessori. Emerge, dunque, un progetto di integrazione verticale di tutte le produzioni dedicate al diporto, riunendo così la filiera.

4.4. Il mercato dei luxury yachts

Le aziende nautiche italiane hanno un ruolo di primaria importanza nel mercato globale della nautica di lusso.

Figura 10. Quota di mercato dei principali paesi produttori di superyacht (numero di imbarcazioni)



Fonte: nostra elaborazione su dati Osservatorio Mercato Nautico

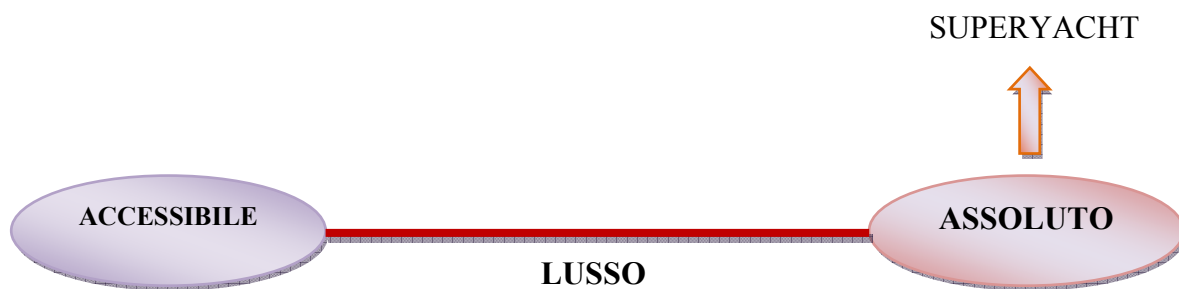
Il crescente interesse nel business della nautica di lusso deriva essenzialmente da due fattori.

In primo luogo si può osservare che la domanda è relativamente insensibile ai cicli economici. Le imprese nautiche che producono yacht di lusso non solo hanno continuato a ricevere un crescente numero di ordini per nuove imbarcazioni negli ultimi anni, ma hanno anche potuto progressivamente concentrarsi sulla costruzione di imbarcazioni di dimensioni sempre maggiori.

In secondo luogo si può rilevare che negli ultimi anni si è affermato, accanto al tradizionale concetto di lusso, il "lusso avanzato", di cui fanno parte i superyacht di ultima generazione. Il "lusso avanzato" si caratterizza per il superamento di una impostazione che si concentra in larga prevalenza sull'aspetto esteriore e, quindi, per l'affermazione di contenuti di alto pregio in ogni componente, sia sotto il profilo tecnico, sia in termini di design e di materiali.

Il lusso viene associato alla consumazione di un bene che esalta lo status del fruitore; si parla in questo senso di lusso “aspirazionale”. Negli ultimi anni tale concetto è progressivamente cambiato, al punto che oggi vengono individuate due diverse categorie che esprimono il mutato atteggiamento delle aziende e dei loro clienti nei confronti del lusso. Ai due estremi troviamo, infatti, la categoria definita “accessibile” e quella che rappresenta l’“assoluto” (fig. 2). Oggi sempre più le aziende tentano di affermare la “natura di lusso” della propria produzione, anche quando non si raggiungono livelli qualitativi particolarmente elevati, nobilitandosi come produttori di lusso “accessibile”. L’ aggettivo “assoluto”, invece, è attribuibile alle produzioni che raggiungono livelli estremi di pregio e qualità. I superyacht costituiscono l’emblema del lusso “assoluto”.

Figura 11. I super yacht all'interno del “diagramma del lusso”



Tra il 1998 e il 2007 il mercato dei superyacht è cresciuto mediamente del 13% passando da 241 unità ordinate a 777. Anche per i prossimi anni si prevede un tasso di crescita intorno al 12%.

I principali mercati di sbocco internazionali sono gli Stati Uniti ed il Nord Europa, compresa la Russia, in termini di valore assoluto, mentre si sottolinea la presenza di nuovi mercati emergenti come i Paesi dell'Oriente che registrano tassi di crescita decisamente rilevanti.

Figura 12. Portafoglio ordini, in unità, 2003-2007



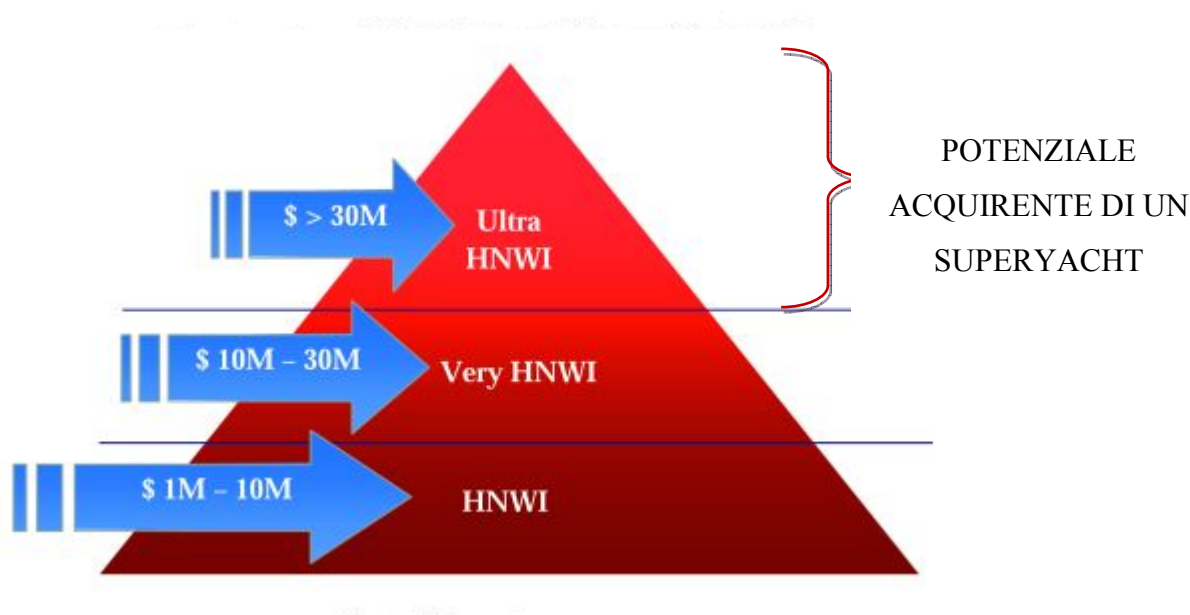
Fonte: nostra elaborazione su dati Osservatorio Mercato Nautico

La crescita del mercato della nautica di lusso è connessa all'aumento del numero/ricchezza dei milionari a livello mondiale. Secondo le ultime rilevazioni internazionali, il numero complessivo degli *high net worth individuals* (individui che presentano un patrimonio finanziario superiore al milione di dollari) ammonta a 8,3 milioni di individui, di cui 600 mila costituiscono i nuovi entranti nell'esclusivo eden mondiale dei super-milionari.

In particolare, la famiglia degli *high net worth individuals* viene convenzionalmente segmentata, in relazione alle fasce di ricchezza, in tre principali categorie: *high net worth individuals*, *very high net worth individuals*, *ultra high net worth individuals*⁷² (Fig. 3). Quest'ultima categoria rappresenta il target potenziale del mercato della nautica di lusso, considerando che il prezzo medio di un superyacht è di circa 600 mila euro a metro lineare.

⁷² Si veda il sito www.nauticaonline.it

Figura 13. La segmentazione degli "HNWI"



Fonte: Osservatorio Mercato Nautico

Il numero e il patrimonio finanziario degli *high net worth individuals* è aumentato negli ultimi anni nonostante alcune fluttuazioni negative dell'economia. Man mano che si sale di fascia di mercato, la domanda dei superyacht risente in misura minore dell'andamento economico generale a tal punto che si può parlare, per alcuni segmenti della nautica di lusso, di domanda aciclica. Per valutare le potenzialità di mercato della nautica di lusso, è importante analizzare l'evoluzione, in termini di numero e di ricchezza complessiva, degli *ultra high net worth individuals*. Più specificatamente la commercializzazione dei *luxury yacht* all'interno di una specifica area geografica dipende essenzialmente da una serie di fattori riassumibili in numero e ricchezza di milionari.

4.5. La yachting satisfaction

La soddisfazione del fruitore del superyacht – la *yachting satisfaction* – dipende da un complesso e articolato insieme di fattori, di prodotti e di servizi, nella cui produzione ed erogazione è coinvolto un elevato numero di operatori economici. Un produttore *leader* di superyacht deve osservare il complesso di elementi che determinano la *yachting satisfaction* nel suo insieme (sistema di prodotto). È

evidente, infatti, che solo in questo modo è possibile favorire la *yachting loyalty* e massimizzare la creazione di valore per il cliente e per l'azienda nel tempo (*life time value*).

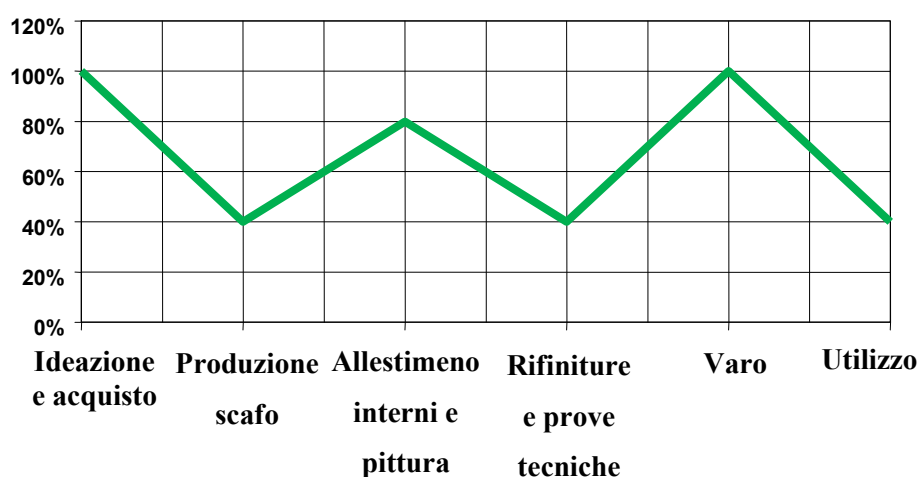
È utile ricordare che, ai fini della *yachting satisfaction*, i principali punti di forza del sistema di prodotto italiano sono rappresentati dallo stile e dal design delle imbarcazioni, dalla qualità dei materiali impiegati e dall'elevata competenza tecnica delle maestranze, in molti casi di natura artigianale. Tuttavia, è necessario considerare la scarsa qualità del servizio erogato in molti casi dalle strutture portuali, la limitata disponibilità dei posti barca e le lacune che spesso caratterizzano i servizi turistici nautici del nostro Paese. Questi punti di debolezza dimostrano come il "sistema nautico" italiano sia nel suo complesso ancora carente e non all'altezza di molte altre aree europee, ai fini della *yachting satisfaction*, nonostante la presenza di alcune aziende leader a livello mondiale nella produzione cantieristica⁷³.

⁷³ I dati riportati fanno riferimento alla ricerca condotta da UCINA per l'anno 2006.

4.6. Lo yacht: l'anello finale di un insieme complesso di attività che concorrono a creare valore per il cliente

Gli armatori sono spesso persone di mezza età, attenti all'apparire e al riconoscimento sociale del loro status, al punto che l'acquisto di uno yacht diventa un gioco creativo, coronamento di un percorso e tra le più alte manifestazioni del loro stile di vita. Il processo emozionale del cliente può essere rappresentato come una funzione con andamento ondulatorio: durante alcune fasi della produzione, al momento dell'allestimento o del varo, tale funzione raggiunge i suoi punti di massimo assoluto.

Figura 14. La funzione emozionale del cliente



Il cantiere non può assumere un atteggiamento passivo nell'ambito di tale processo emozionale ed anzi deve per certi versi "governarlo" cercando di creare un legame forte e diretto con l'armatore ed i suoi uomini di fiducia.

E' necessario evidenziare che i processi decisionali di acquisto sono fortemente condizionati da un insieme di individui che "accompagnano" il cliente. Si può parlare a questo riguardo di "sistema cliente". Oltre ai familiari del cliente fanno parte di tale "sistema" alcuni uomini di fiducia come architetti, avvocati, commercialisti e taluni soggetti necessari per la gestione dello yacht, quali il comandante, il direttore macchine, il primo ufficiale. Per il cliente, avere con sé

le persone di fiducia, amplifica l'importanza del momento e il riconoscimento del suo status.

Il contatto tra cliente e cantiere navale non avviene quasi mai direttamente. Tra questi si inserisce il broker, che svolge la funzione di intermediario, mettendo in relazione il cliente con il cantiere.

Tipicamente il broker svolge anche una vera e propria attività di yacht management, occupandosi del *recluiting* dell'equipaggio (marinai, camerieri) di cui l'armatore avrà bisogno.

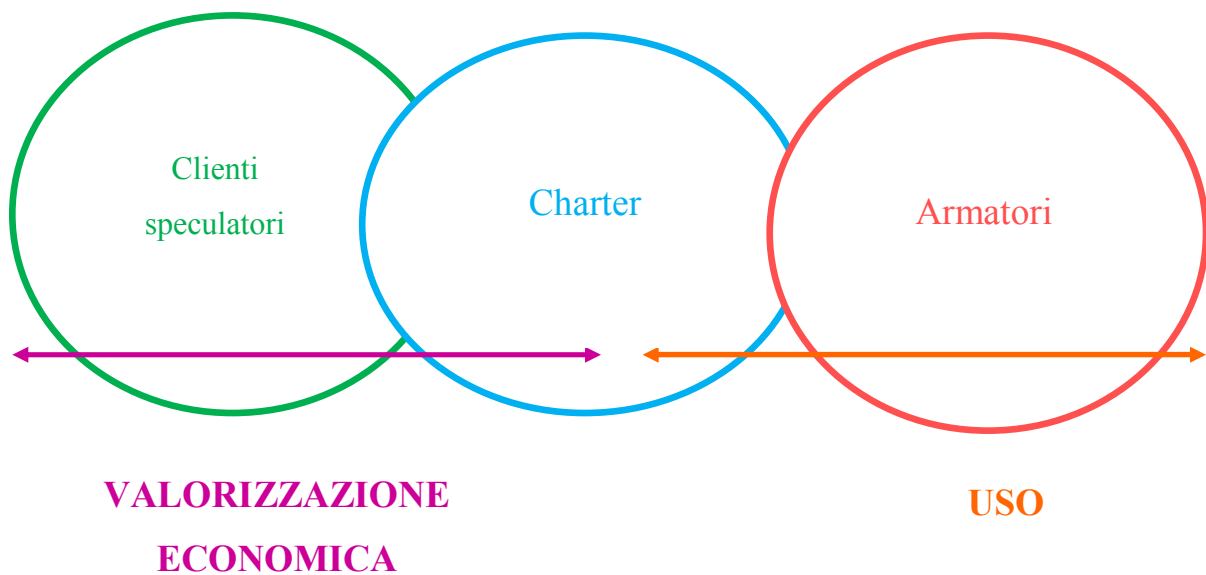
Il processo di realizzazione dello yacht ha tempi lunghi; l'armatore non lo può seguire interamente in prima persona, né ha le competenze necessarie per supervisionare al meglio le molte attività. Da qui la necessità di un soggetto terzo, un *survejer*, che funga da rappresentante dell'armatore. Al *survejer* contrattualmente è assegnato un ufficio all'interno del cantiere. Se l'armatore non ha tra le sue conoscenze una persona in grado di ricoprire questo ruolo si rivolge tipicamente alla società di broker che provvederà a fornire indicazioni.

La gestione dei rapporti con le società di broker è dunque fondamentale per le aziende cantieristiche.

Esistono tre grandi compagnie al mondo che svolgono l'attività di yacht management: Camper&Nicholson, Hill Robinson e Fraser Yacht. Quest'ultima è stata acquistata recentemente da Azimut-Benetti, la quale, nonostante la lungimirante mossa strategica, deve ovviamente gestire attentamente le relazioni con le altre principali società di broker. È evidente, inoltre, che la reputazione del cantiere presso i broker ed i clienti è condizionata fortemente dalla forza del brand. Benetti dedica molta cura all'organizzazione di eventi importanti attraverso i quali si propone di far conoscere e rafforzare il suo brand. Esempi sono la partecipazione attiva ai Saloni Nautici internazionali, la presenza organizzata e stabile nei "luoghi di culto" del lusso, quali Montecarlo e Cannes. Anche l'organizzazione della "festa" di varo di un nuovo yacht ha un ruolo molto importante; basti pensare che in media vengono invitate circa settecento persone per celebrare l'armatore ed ammirare l'eccellenza Benetti.

Tra gli acquirenti di barche di lusso si stanno oggi sempre più “diffondendo” nuove figure. Accanto agli armatori troviamo, infatti, clienti speculatori e società di charter. I primi, acquistano la barca con la sola intenzione di rivenderla, normalmente prima che la produzione sia ultimata (nelle fasi in cui la domanda è elevata la plusvalenza è spesso superiore al 15% del prezzo totale). Le società di charter invece, acquistano gli yacht per noleggiarlo a terzi⁷⁴.

Figura 15. Le diverse tipologie di clienti nel mercato dei superyacht



Le principali fasi dell'attività di realizzazione di un superyacht sono:

1. la progettazione;
2. la produzione;
3. l'allestimento;
4. la messa in acqua;
5. il varo.

⁷⁴ Le società di charter offrono il servizio del noleggio di imbarcazioni di ogni tipo, dai piccoli open, ai superyachts. Il costo del noleggio settimanale di un superyacht può arrivare a 150.000 €.

Benetti impiega, in media, circa 30 mesi per realizzare uno yacht (cd. tempo di attraversamento). Si tratta, comparativamente ad altre aziende, di un periodo contenuto⁷⁵.

La fase di progettazione prevede due attività principali: l'ideazione e l'ingegnerizzazione. L'ideazione è realizzata internamente: gli “architetti creativi” di Benetti definiscono insieme al cliente e ai suoi designer, le caratteristiche principali dello yacht e gli elementi di personalizzazione.

Pur nel rispetto di alcune tipiche caratteristiche del “prodotto Benetti”, come “l'avviamento prora pronunciato”⁷⁶, in questa fase è necessaria un'elevata flessibilità rispetto alle esigenze del cliente che diventa il “protagonista” dell'ideazione del suo yacht. La progettazione è una



fase molto importante nel processo emozionale del cliente. L'azienda e il cliente si conoscono, instaurano relazioni di fiducia e di amicizia che si consolidano nel tempo: basti pensare che in media sono necessari anche 7-8 mesi prima di arrivare alla stipula del contratto, oltre i 30 del tempo di attraversamento. Le relazioni con il cliente sono particolarmente importanti anche in quanto permettono all'azienda di capire fino in fondo le aspettative sul prodotto e quindi di ridurre gli interventi correttivi a posteriori.

⁷⁵ Al momento l'azienda ha in produzione 15 yacht. In uno yacht si arrivano a contare 120 km di cablaggio e una superficie esterna di pittura che arriva fino a 2000 mq. All'interno del cantiere Benetti a Livorno operano più di 1000 lavoratori, di cui circa 200 sono dipendenti dell'azienda. L'azienda opera con un piano di produzione sessennale.

⁷⁶ Parlando di avviamento prora pronunciato, si intende la parte anteriore dello scafo, che in uno yacht Benetti è altamente pronunciata. Questo è un segno distintivo del prodotto ed un elemento che costituisce e rafforza il brand del cantiere. Si veda particolare nella foto.

Il progetto passa quindi nelle mani degli ingegneri che hanno il compito di tradurre in specifiche tecniche le idee degli architetti e dell'armatore, nel rispetto di requisiti di navigazione predefiniti e standardizzati⁷⁷.

La fase di progettazione si conclude con la stipula del contratto.

La produzione di un superyacht (fase *sub 2*) è una attività molto complessa. Il project manager acquisisce i disegni cad sulla base dei quali dovrà realizzare l'imbarcazione. Alla funzione approvvigionamento vengono dettate le specifiche dello yacht per procedere all'acquisto dei materiali e delle parti componenti.

La fase di produzione prevede la costruzione dello scafo e della sovrastruttura.

La costruzione dello scafo è un'attività ormai ampiamente standardizzabile e il know how richiesto è solidamente presente in Benetti. La costruzione, che è affidata ad aziende specializzate che attualmente lavorano all'interno dello spazio fisico



del cantiere⁷⁸, impiega un periodo relativamente breve (6-8 mesi). Il contributo di questa fase in termini di valore aggiunto (rispetto al totale) e di impatto emozionale per il cliente è limitato.

Anche la realizzazione della sovrastruttura è un'attività in larga parte standardizzabile, ma ha un impatto maggiore sul processo emozionale del cliente. Le caratteristiche strutturali e il design dei ponti e della complessiva sovrastruttura sono elementi che hanno un forte impatto visivo.

⁷⁷ L'ingegnerizzazione dello yacht è affidata ad aziende specializzate quali Yacht Cad e Nauticad.

⁷⁸ La produzione dello scafo è l'attività che occupa più spazio all'interno del cantiere e che genera i rumori più forti. Questo può infastidire l'armatore che viene in cantiere e troverà difficile collocazione anche nella realizzazione del progetto Porta a Mare.

I risultati qualitativi di queste prime fasi produttive dipendono in parte dalla capacità dei fornitori (di acciaio e di alluminio) di soddisfare l'azienda in termini di tempi di consegna predefiniti. L'attività di approvvigionamento e di logistica esterna devono essere pertanto perfettamente coordinate tra loro. La tendenza di Benetti è quella di standardizzare per quanto possibile i processi di approvvigionamento e di logistica esterna. Opposto l'atteggiamento nei confronti della logistica interna, per la quale l'azienda ritiene di possedere delle competenze distintive che contribuiscono a fornire flessibilità all'intero processo.

La fase più emozionante per l'armatore è rappresentata dall'allestimento (*sub 3*). In essa sono comprese le seguenti attività:

- montaggio degli impianti di bordo;
- definizione dello stile degli interni;
- montaggio degli arredi;
- pitturazione dello scafo.



Complessivamente l'allestimento si svolge in un arco temporale di circa 18 mesi. Questo è il momento in cui si “conquista” definitivamente il cliente, il momento in cui il cantiere crea per lui il maggior valore.

L'attività di allestimento degli impianti di bordo, nelle varie componenti elettroniche, elettriche e motoristiche, è seguita con maggiore attenzione dal comandante, dal capo macchine e dall'equipaggio tecnico⁷⁹.

Il design degli allestimenti interni è realizzato dal cantiere in partnership con studi di progettazione esterni, che quasi sempre vengono indicati dall'armatore⁸⁰. Il management Benetti è consapevole della necessità di presidiare maggiormente questa fase e sta pertanto impegnandosi per accrescere le competenze interne.

⁷⁹ A monte di questa attività si trovano le più innovative società che forniscono i più moderni software di supporto alla navigazione, da Foruno, a Tecnel a Raymar.

⁸⁰ I principali studi di progettazione che collaborano con Benetti sono Zuretti, Natucci, Bandember e Andrew Whinch.

Il momento più importante, in termini di coinvolgimento emozionale del cliente, si ha quando lo yacht arriva alle attività di pitturazione e arredo. Queste attività sono svolte da soggetti esterni all'impresa. Benetti, per l'attività di pitturazione utilizza due fornitori: Storm e Yachting Protection e questo consente di portare avanti più lavorazioni contemporaneamente mantenendo un elevato livello di flessibilità. Benetti ha un tecnico di alto livello che svolge il ruolo di responsabile della qualità della pitturazione e che non dipende dalla "funzione qualità" (che si occupa invece di verificare la qualità dei materiali e il rispetto degli standard tecnico-strutturali dell'imbarcazione sulla base di definiti *key performance indicators*).

Per il servizio di pitturazione alcuni *competitor*, al fine di realizzare una maggiore omogeneità degli standard qualitativi, ricorrono invece ad un unico fornitore.

I principali produttori di vernice sono Boero e International. Quest'ultima è in *joint-venture* con Yachting Protection. Tale rapporto di collaborazione permette alle due aziende di presentarsi sul mercato congiuntamente e quindi come le uniche in grado di coprire l'intero processo di pitturazione.



Nell'ambito delle attività di arredamento si possono distinguere due sub-attività: l'arredamento in senso stretto e la rifinitura e adattamento degli arredi. Anche quest'ultima riveste notevole importanza in quanto l'armatore, spesso, modifica i suoi desideri in fase di realizzazione. È necessaria pertanto un'elevata flessibilità operativa. Per sviluppare la capacità di adattamento degli arredi Benetti ha predisposto all'interno del cantiere una zona adibita a falegnameria, nella quale i fornitori possono completare o modificare le loro realizzazioni. Il controllo dell'attività di arredamento non è attribuita, come avviene invece per la pitturazione, ad un responsabile ad hoc.

Nell'ambito del montaggio degli arredi sono necessarie doti particolari nella lavorazione e nella selezione dei materiali, ma anche una elevata flessibilità operativa - perché il montaggio degli arredi è un processo che si realizza in divenire, suscettibile di ripetute modifiche nei gusti e desideri dell'armatore -. E' evidente che gli arredi interni per le zone armatoriali, dovendo soddisfare un cliente particolarmente esigente, devono essere tecnicamente perfetti. Tra i fornitori di arredi armatoriali troviamo aziende quali Arredomare, Porto, Molteni. I fornitori di arredi interni per le zone ad uso dell'equipaggio (in tutto sono cinque per Benetti) sono diversi da quelli per le zone ad uso amatoriale.

Arredomare: un esempio di eccellenza tecnica toscana.

Arredomare è un'azienda nata più di 60 anni fa e situata nelle campagne toscane tra Pisa e Livorno. È una s.r.l. di proprietà della famiglia Bandecchi. Il business originario era quello degli arredi per interni nell'ambito del settore edile; a causa di una crisi di mercato, la famiglia decise di spostare verso nuovi orizzonti le proprie competenze ed entrare nel mondo della nautica. La scelta non si è rivelata errata: oggi l'azienda registra un fatturato di 12 milioni di €, con tassi di crescita annui a due cifre; concorre alla realizzazione di circa 6 yacht all'anno, di cui 4 per Benetti, e impiega più di 120 persone di cui la metà esterne all'azienda.

I fattori di successo dell'azienda sono riconducibili principalmente:

- all'attività di formazione, sulla quale l'azienda investe molto. Arredomare ha costantemente 7/8 apprendisti in formazione; è centro attrattivo per tutte le maestranze specializzate presenti nella zona (l'azienda ha sede nella Valdera, area di circa 600 kmq che racchiude alcuni dei Comuni situati sulle colline pisane, molto conosciuta per i suoi mobilifici artigianali). Inoltre, per coloro che provengono da altre regioni, l'azienda ha messo a disposizione una struttura all'interno della quale possono vivere. Si è venuto, in tal modo, a creare una sorta di "College" che si estende su un'area di 5000 mq e che comprende la struttura aziendale e gli spazi di accoglienza per i lavoratori/apprendisti, all'interno del quale è possibile vivere, lavorare e studiare;

- all'invenzione del cosiddetto "simulato in fabbrica". Tale invenzione permette all'azienda di ricostruire fedelmente il ponte dell'imbarcazione all'interno della fabbrica; in questo modo è possibile ricreare la soluzione scelta dall'armatore il quale potrà in ogni momento andare in fabbrica e verificare la rispondenza delle sue idee al progetto finale. Nel caso in cui il risultato non fosse gradito dal cliente, l'azienda può modificare il progetto molto più facilmente e sopportando costi inferiori. Il "simulato" ha tre principali vantaggi: riduce i tempi di lavorazione a bordo; risolve il 90% dei problemi che si possono verificare in fase di montaggio degli arredi sull'imbarcazione; consente di ricevere commesse anche dall'estero. Inoltre l'azienda lavora per distinta base: questo le permette di richiamare i pezzi montati anche a distanza di anni, e sostituire perfettamente il pezzo danneggiato;
- all'estrema cura e importanza che viene attribuita alla scelta dei materiali, in termini di qualità, sicurezza e salubrità.

L'azienda inoltre è riuscita a limitare i rischi che derivano dal sub-appalto, lasciando agli artigiani il compito di rifinitura. Il processo viene interamente controllato da Arredomare che fornisce al sub-appaltatore il materiale già trattato e le misure.

Bandecchi ha dunque saputo trovare la giusta armonia tra tecnologia e artigianalità, la quale ha portato l'azienda all'eccellenza. Il principale problema è che tale eccellenza non ha radici solide di managerialità per sopravvivere e tramandarsi. A tal riguardo Benetti fornisce un grande supporto, garantendo la massima organizzazione e pianificazione, in modo che l'azienda possa gestire al meglio la sua attività. Tuttavia questo non è sufficiente.

Le attività di pitturazione e arredamento oltre a contribuire in modo rilevante alla percezione di valore per il cliente, assumono una grande valenza anche in termini economici per l'azienda, anche perché sono talvolta la causa dei ritardi nei tempi di consegna. L'esigenza di una collaborazione tra azienda e "ditte fornitrici" si fa sempre più forte e rappresenta anche una soluzione ottimale per l'armatore, che riesce a trovare in cantiere ogni risposta alle sue esigenze⁸¹.

La fase della cosiddetta "messa in acqua dell'imbarcazione" (*sub* 4), che si estende per circa due mesi, completa la realizzazione dello yacht⁸². Vengono realizzate le ultime rifiniture agli interni ed effettuati i test sull'imbarcazione (alcuni test memoranda – circa 90 prove di funzionamento tecnico e di estetica - e 3 prove in mare). In questa fase assumono un ruolo fondamentale il *surveyor* e il comandante.

La produzione dello yacht è a questo punto ultimata e si può procedere pertanto alla "festa del varo". Una festa alla quale in Benetti, come si è accennato in precedenza, partecipano normalmente più di settecento persone e che ha lo scopo di celebrare l'acquisto dell'armatore (sottolineando la qualità della produzione di Benetti) e di ringraziare le maestranze a conclusione di un lungo e meticoloso lavoro.

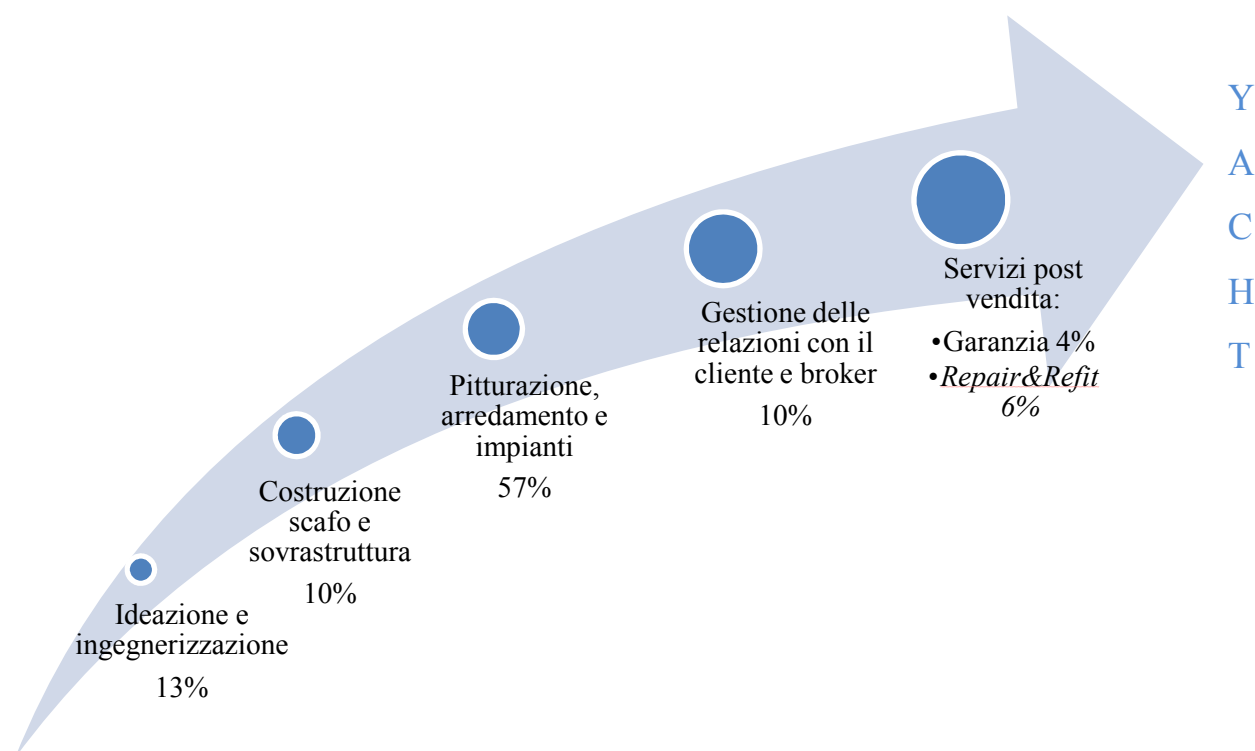
4.7. Le attività generatrici di valore di Benetti

Nella figura 10 sono evidenziate le principali classi di attività generatrici di valore della produzione cantieristica di Benetti. La particolarità del grafico si ritrova nel fatto che vengono incluse anche attività che sono fuori dal perimetro giuridico dell'impresa, la quale però esprime direttamente e con forza la sua influenza su esse. Questo perché il sistema di prodotto è il risultato di un complesso intersecarsi di attività (operative e non) che definiscono e amplificano il valore creato per il cliente.

⁸¹ Si potrebbe pensare alla creazione all'interno dell'azienda di uno spazio adibito a *show-room* nel quale i fornitori possono mostrare all'armatore le ultime novità in termini di arredi.

⁸² Quando lo yacht arriva a questa fase, generalmente lo stato di avanzamento dei lavori ha raggiunto il 90%.

Figura 16. Ripartizione delle classi di costi (Benetti S.p.A.)



Fonte: nostra elaborazione su dati aziendali

Le attività che generano la quota più elevata di valore, e che assorbono i maggiori costi, sono la pitturazione, l'arredamento e l'allestimento degli impianti. La rilevanza strategica di queste attività è già stata evidenziata in precedenza. Ciò che ci preme ribadire è che la scelta del cantiere è quella di non svolgere direttamente tali attività, che richiederebbero elevatissime competenze tecniche e risorse, ma quella di gestire e coordinare al meglio i soggetti esterni che sono in grado di assicurarne la più elevata qualità. Tutto ciò in linea con un nuovo paradigma di gestione, secondo cui, raggiunta l'efficacia, l'efficienza si persegue ottimizzando risorse umane e mezzi produttivi, ma l'eccellenza si raggiunge governando e presidiando il "fare operativo".

All'interno del grafico è stata inserita anche l'attività di *repair&refit*. Essa si trova in stretta relazione con l'offerta di servizi post vendita (tra i quali si colloca anche la garanzia). Il cliente, che riporta lo yacht in cantiere a causa di un guasto che deve essere riparato gratuitamente dall'azienda, cogliendo la possibilità del

repair, fa normalmente apportare alcuni interventi negli arredi o negli impianti di bordo generando opportunità per l'azienda.

A supporto del processo di realizzazione sopra descritto, intervengono, oltre alle già citate attività di approvvigionamento e logistica, e alla gestione delle “ditte esterne” fornitrici di pitture e arredi, le attività di gestione delle risorse umane, di formazione e l'attività di *shipyard service*⁸³.

Assume notevole importanza anche l'attività di formazione e addestramento del personale che ha lo scopo di garantire il mantenimento della qualità tecnica delle maestranze e la sopravvivenza di alcuni mestieri.

Di fronte ai problemi che si possono generare con la pratica del sub appalto, che rischia di impattare negativamente sulla qualità della fornitura e sulla sicurezza dei lavoratori, il cantiere Benetti sta sostenendo gli appaltatori al fine di realizzare attività formative nei confronti dei propri sub appaltatori. Benetti tende inoltre talvolta a ricorrere a forme “non convenzionali” di formazione. Ne è un esempio lo Yacht Master: Benetti invita tutti i capitani a trascorrere tre giorni in una location piacevole, con lo scopo di far conoscere le nuove tecnologie e cogliendo l'occasione per rafforzare la notorietà del brand.

Con il termine *shipyard service* si fa riferimento ai servizi portuali e ricettivi. Essi sono di fondamentale importanza poiché la creazione del valore per il cliente non termina con la consegna dello yacht, ma si estende per l'intero periodo di utilizzo dello stesso. Anche per questo motivo Benetti ha investito nel cosiddetto “progetto Porta a Mare” che si ispira al modello Montecarlo: l'armatore, quando entra nel nuovo porto-cantiere livornese, troverà davanti a sé un “salotto accogliente” dove soddisfare ogni sua esigenza. È ad esempio prevista un'area per l'atterraggio degli elicotteri, il servizio limousine da utilizzare per esigenze di lavoro o turismo e poi la presenza di negozi di fiori, di abbigliamento esclusivi, di oggettistica per lo yacht, ecc. E tutto in una zona del mediterraneo accessibile, con ottimi fondali, vicino alla Costa Azzurra, a pochi

⁸³ Con tale termine si fa riferimento ai servizi portuali e ricettivi.

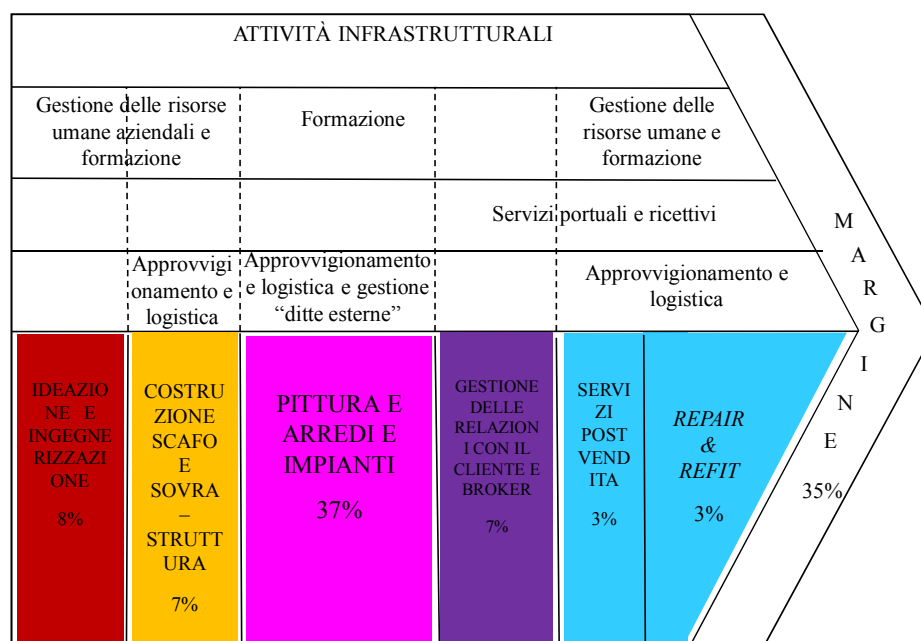
chilometri da importanti città storiche, vicino alle più belle zone agrituristiche della regione, a poche miglia dalle isole dell'arcipelago toscano.

Capitolo 5. La catena del valore e la rete del valore di Benetti

Per meglio comprendere quanto esposto nel primo capitolo può essere utile applicare gli schemi di analisi proposti (catena del valore e rete del valore) al caso in esame. La costruzione dei due strumenti permetterà di comprendere come la catena del valore sia, in certi contesti, limitata per descrivere l'offerta proposta e creata per e con il cliente.

5.1. La catena del valore di Benetti

Figura 17. La catena di valore di Benetti



Osservando la figura si notano delle differenze rispetto al modello base proposto da Porter. Per illustrare la realtà di Benetti è stato, infatti, necessario fare delle modifiche, indicative, tuttavia, della scarsa possibilità di utilizzare questo strumento per descrivere la realtà oggetto di analisi. Appare subito evidente come tra le attività primarie non siano presenti la logistica in entrata e in uscita. Questo

perchè nella specifica realtà oggetto di analisi, offrono supporto alle varie attività di realizzazione e non rappresentano attività di importanza tecnica e strategica tale da elevarle a primarie. È necessario peraltro distinguere tra logistica interna e logistica esterna. La logistica esterna comprende le attività di logistica in entrata e in uscita; all'interno dell'azienda sono attività altamente standardizzate e per le quali è prevista una futura esternalizzazione. La logistica interna, che racchiude tutte quelle attività che riguardano lo spostamento di mezzi e materiali all'interno del cantiere, riveste, invece, una notevole importanza strategica per l'azienda. La scelta da essa compiuta, infatti, è quella di investire in tale attività: negli ultimi anni sono stati compiuti investimenti importanti sia in nuove e competenti risorse umane, sia in strumenti informativi innovativi.

Andando per ordine, tra le attività primarie troviamo:

- **L'ideazione e l'ingegnerizzazione:** sono le attività principali della fase di progettazione e rappresentano l'input per l'intero processo di realizzazione dello yacht. Esse assorbono l'8% dei costi sostenuti dall'azienda per costruire lo yachts.
- La **costruzione dello scafo, della sovrastruttura** (le attività di produzione nel modello della Catena del Valore di Porter). Esse assorbono il 7% dei costi sostenuti dall'azienda.
- Le attività di **pitturazione, arredamento e montaggio impianti**. Tali attività sono realizzate da "ditte esterne" che operano, però, in buona parte all'interno dello spazio fisico del cantiere Benetti. Sono state inserite nella catena del valore "impropriamente" (sono infatti svolte da soggetti terzi) al fine di evidenziare il loro elevato peso in termini economici e strategici: assorbono il 37% dei costi sostenuti e sono quelle con il maggior impatto emotivo sul cliente. È possibile evidenziare un primo limite del modello: si perdono le relazioni di potere/dipendenza che si instaurano tra le organizzazioni che operano sulla base di accordi strategici informali.
- La **gestione delle relazioni con il cliente e con i broker**; emerge un ulteriore limite del modello per descrivere la realtà di riferimento: non

rispetta infatti la sequenzialità delle attività. Le tradizionali attività di marketing e vendite vengono prima della produzione dello yacht. Esse assorbono il 7% dei costi sostenuti per la realizzazione dello yacht.

- I **servizi post vendita** (3%) e l'attività di **“repair&refit”** (3%) fanno parte della medesima categoria di attività, quella che nel modello porteriano è definita “Servizi post vendita”. È necessario considerarle separatamente in quanto con la prima si fa riferimento tipicamente alla garanzia offerta dall'azienda, mentre la seconda rappresenta un vero e proprio business per Benetti ed è offerta sia ai clienti del cantiere sia ai clienti esterni. Tuttavia esse sono tra loro collegate in quanto l'attività di **“repair&refit”** è comunque paragonabile ad un servizio post vendita offerto dal cantiere ai propri clienti per consentire loro di utilizzare al meglio lo yacht e per tenere in vita il rapporto che si è venuto a creare tra l'azienda e il cliente stesso; inoltre il cliente che riporta lo yacht in garanzia per una riparazione può essere invogliato a sottoporre l'imbarcazione ad un *refit*, apportando delle modifiche.

Tra le attività di supporto abbiamo:

- Le **attività infrastrutturali**, quali la pianificazione, l'amministrazione, il legale, la gestione della qualità, ecc. Esse lavorano a sostegno dell'intera catena del valore e possono essere svolte anche a livello corporate (holding Azimut-Benetti).
- La tipica attività di “gestione delle risorse umane” viene in questa sede definita **gestione delle risorse umane aziendali e formazione**. Si fa riferimento a tutte quelle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, l'addestramento e lo sviluppo di tutto il personale. Nella realtà oggetto di analisi il focus è sulla formazione, soprattutto per quanto riguarda gli operai specializzati (a livello manageriale l'azienda sta assumendo sempre più persone che non provengono dal mondo della nautica): come si evince dal caso l'azienda investe molto in formazione sia interna che esterna. La formazione interna avviene tramite

l'affiancamento ai senior; quella esterna avviene “spingendo” le aziende fornitrici a collaborare con i propri subappaltatori, in modo da non perdere la qualità e la professionalità acquisita e richiesta. Non mancano eventi formativi (Yacht Master) nei quali l'azienda informa i soggetti di competenza sulle nuove tecnologie navali e allo stesso tempo rafforza il brand Benetti.

- Le attività riconducibili ai **servizi portuali e ricettivi**. Essi sono condizione necessaria per l'intero processo di realizzazione dello yacht e incrementano il valore creato e, soprattutto, percepito dal cliente finale. Offrono il loro supporto sia in fase di costruzione dello yacht, sia in fase di utilizzo, sia in fase di *repair* e/o *refit* dell'imbarcazione e rappresentano un incentivo per tutti gli armatori, clienti Benetti e non, a entrare in contatto con il cantiere stesso. In tale contesto si inserisce il progetto Porta a Mare.
- L'ultima categoria è rappresentata dalle attività di **approvvigionamento, logistica e gestione delle “ditte esterne”**. Come accennato precedentemente la logistica è stata inserita tra le attività di supporto in quanto interviene in più momenti del processo di realizzazione supportando le singole attività primarie. Tale scelta deriva anche dal fatto che l'azienda sta pensando di esternalizzare tali attività (approvvigionamento e logistica esterna). Inoltre è stata inserita anche l'attività di gestione delle “ditte esterne”, in quanto, data l'importanza strategica del loro apporto, sarebbe stato riduttivo parlare semplicemente di approvvigionamento. Tuttavia non è possibile evidenziare, nel modello della Catena del Valore, lo stretto rapporto di collaborazione che lega l'azienda con tali ditte.

La differenza tra il valore totale e il costo complessivo per eseguire le attività generatrici di valore rappresenta il margine (35%). È importante considerare che molti costi rilevanti (si pensi a quelli connessi alle attività di supporto) non sono considerati.

L'utilizzo di questo strumento per descrivere la realtà Benetti ha dunque richiesto molte "forzature".

5.2. La rete del valore di Benetti

Per la costruzione della rete del valore di Benetti è stata seguita la metodologia proposta nel secondo capitolo.

Dapprima sono state identificate le attività di consumo e le attività di supporto ad esse; si è poi proceduto all'individuazione dei flussi di informazione e/o di influenza che legano tali attività⁸⁴. Il secondo passaggio è rappresentato dall'identificazione delle attività di realizzazione e delle attività di supporto; tali attività sono state poi aggregate in nodi e sono stati evidenziati i flussi di informazioni, di beni, e/o di influenza che legano ciascuna attività. Sarà possibile, quindi, procedere all'analisi strutturale dei nodi.

Questi passaggi consentono di arrivare alla rappresentazione del sistema di creazione del valore. A questo punto possiamo assumere la prospettiva dell'azienda oggetto di analisi e procedere all'identificazione dei suoi confini di gestione e di presidio, analizzando anche le relazioni che vengono ad instaurarsi con le attività che pur non appartenendo al perimetro di azione evidenziato difficilmente possono essere considerate totalmente esterne all'impresa. Sarà, inoltre, importante analizzare le attività gestite in un dato momento da altri attori economici rilevanti, al fine di comprendere quali sono gli attori principali del sistema di creazione del valore oggetto di analisi e quindi interrogarsi sul tipo di relazione che l'azienda ha instaurato con essi.

L'analisi dei sistemi di creazione del valore alternativi è svolta osservando il modo di fare business del diretto competitor dell'azienda, Ferretti Group, che, come vedremo più avanti, è diametralmente opposto a quello di Benetti, anche se non si escludono tentativi di imitazione del modello adottato da quest'ultima.

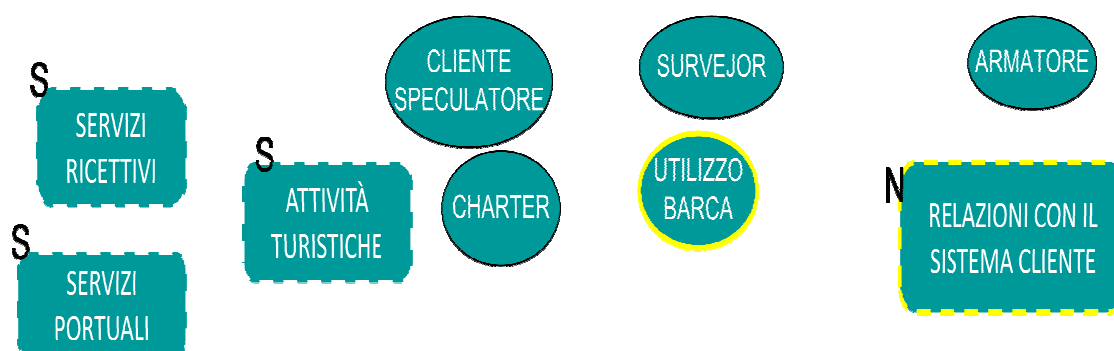
⁸⁴ Come già accennato nel capitolo 2, dall'analisi della realtà di riferimento è emersa la necessità di considerare alcune delle attività identificate, come attività di supporto a quelle di consumo. Tale necessità è frutto del fatto che non viene considerato solo l'attività di consumo in senso stretto, ma l'occhio è rivolto a tutte quelle attività che caratterizzano il sistema cliente. Infatti, in Benetti è impossibile distinguere un cliente separato dal suo sistema di riferimento.

Infine, si cercherà di individuare le opportunità di miglioramento o innovazione nel sistema, che possono consentire all'azienda di consolidare al meglio il proprio vantaggio competitivo.

Per semplificare la rappresentazione, sono stati esclusi dall'analisi alcune attività di supporto al sistema di creazione del valore, quali, ad esempio, quelle svolte dai centri servizi, che offrono un contributo importante per le imprese operanti nel mercato della nautica da diporto. Allargare la prospettiva di analisi, includendo anche tali realtà, oltre a complicare il lavoro, avrebbero comportato la necessità di soffermarsi anche sui rapporti tra essi e le aziende della filiera, e quindi ci saremmo spostati verso un sistema diverso, quello della nautica da diporto in generale, nel quale però, il cliente finale avrebbe perso la sua centralità⁸⁵.

Partiamo, quindi dall'identificazione delle attività di consumo e dalle attività di supporto ad esse.

Figura 18. Le attività di consumo e le attività di supporto ad esse collegate



L'attività di consumo è l'utilizzo della barca da parte del cliente. È importante distinguere, come si è detto nel caso, le diverse tipologie di cliente, ai quali si associano diverse tipologie di consumo; l'armatore, il cliente speculatore e il cliente-charter rappresentano tre diversi nodi, in quanto, per ciascuno di loro è diverso l'uso dello yacht e la tipologia di valore creato e percepito. L'armatore, infatti, acquista la barca per uso personale; il cliente-charter è spesso un armatore in possesso di più yacht che decide di "affittare" la propria barca a coloro che

⁸⁵ Si veda per approfondimenti la ricerca "Un network per la nautica da diporto" effettuata dal Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Pisa in collaborazione con la Regione Toscana.

desiderano trascorrere le vacanze in mare, realizzando un guadagno che arriva fino ai 150.000 euro alla settimana; il cliente speculatore, invece, acquista lo yacht allo scopo di rivenderlo. Solitamente ciò avviene intorno al 24° mese e, fatto 100 il valore dello yacht, quando è ancora 95, lo speculatore riesce a venderlo a 115.

Tabella 4. Valore dello yacht (prezzo) in ipotesi di cessione fatto 100 il prezzo di vendita

Fase di realizzazione	Valore dello yacht
Terminata l'ideazione ⁸⁶ , al mese 0	10%
Realizzazione scafo e sovrastruttura, al mese 10	40%
Terminata la fase di allestimento, al mese 20	70%
Messa in acqua, al mese 25	95 ⁸⁷ %
Varo, al mese 30	100%

Fonte: intervista al management

Come accennato precedentemente, l'attività di consumo del sistema di creazione del valore nautico, non può prescindere dall'esistenza non solo del cliente, ma anche di tutti quei soggetti che costituiscono il suo sistema di riferito e che sono indispensabili per l'utilizzo stesso dello yacht. Fanno parte di tale sistema gli uomini di fiducia del cliente, la famiglia, l'avvocato, il commercialista, ma anche tutto l'equipaggio, dal comandante, al marinaio, al *survejer*, ovvero il soggetto incaricato dall'armatore di controllare lo stato di avanzamento dello yacht e la qualità del lavoro svolto.

Le attività svolte dagli uomini di fiducia del cliente sono state aggregate nei nodi che descrivono il cliente stesso; le attività che fanno riferimento alla gestione dell'imbarcazione, svolte dai comandanti, dai marinai e dall'equipaggio in generale saranno invece trattate più avanti, in quanto aggregate nel nodo che fa riferimento all'attività di brokeraggio. I broker, infatti, svolgono, oltre alla comune attività di intermediazione tra l'armatore e il cantiere, anche l'attività di

⁸⁶ Da ricordare che per arrivare alla stipula del contratto sono necessari anche 9 mesi. Terminata questa fase prende avvio il processo di realizzazione dello yacht che ha un tempo di attraversamento di circa 30 mesi.

⁸⁷ Questa percentuale è indicativa in quanto siamo in una fase "custom", tagliata sul cliente.

yacht management, volta al *recluiting* e alla gestione dell'equipaggio necessario al cliente.

Per quanto riguarda il *surveyor*, è stato necessario, invece, isolare l'attività da esso compiuta, data la sua importanza, e rappresentarla attraverso la creazione di un nodo ad hoc da considerare strettamente connesso alle attività di consumo.

Tra le attività di supporto collegate a quelle di consumo troviamo:

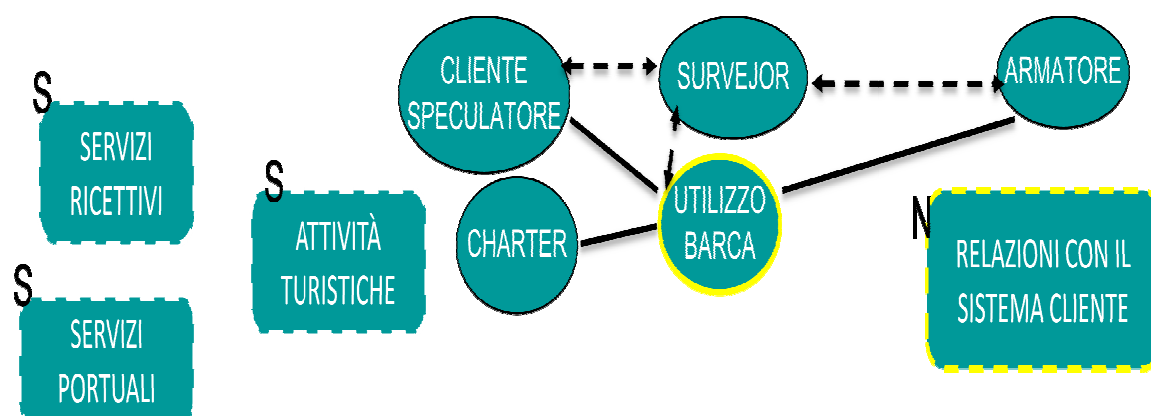
- L'attività di gestione delle relazioni con il sistema cliente. L'orientamento al cliente nel contesto oggetto di analisi è così forte al punto che questa attività è il filo conduttore e l'input dell'intero processo di realizzazione dello yacht. Esso è punto di partenza per concepire e realizzare la yachting satisfaction. L'armatore entra in contatto sia con l'Amministratore Delegato/ Imprenditore dell'azienda, sia con i tecnici che contribuiscono direttamente alla realizzazione dello yacht. Molto spesso, con l'Amministratore Delegato/imprenditore, viene a crearsi un rapporto di amicizia e fiducia stabile nel tempo e che contribuisce a rendere ancora più bello il processo emozionale del cliente, in quanto l'armatore associa la realizzazione dello yacht anche alla conoscenza di persone con cui ha instaurato dei solidi rapporti. Tale attività viene considerata come di supporto al nodo "utilizzo barca", dal quale poi discendono tutte le altre attività di consumo evidenziate.
- Le attività di offerta dei servizi portuali, ricettivi e turistici. Rientrano a pieno titolo nel più vasto tema della yachting satisfaction e sono condizione necessaria per l'esistenza del sistema: se non esistessero porti nei quali gli armatori possono attraccare i loro giganteschi yacht sarebbe difficile pensare all'esistenza stessa di queste imbarcazioni. All'interno del nodo "servizi portuali" sono ricomprese tutte le attività ed i servizi che un porto è in grado di offrire, dalla possibilità di ormeggiare la barca, ai negozi specializzati, al guardianaggio dell'imbarcazione, ai servizi di cambusa, ecc.. I nodi riferiti ai servizi ricettivi e turistici, fanno invece, riferimento a tutte quelle attività che la zona direttamente limitrofa al

porto, o comunque la zona di approdo in generale, è in grado di offrire al diportista. Come abbiamo più volte evidenziato nel capitolo 3, il cliente di riferimento è una persona estremamente ricca ed abituata al lusso che desidera fare sbarco nelle località più esclusive e dotate di tutti i comfort, nelle quali può soddisfare ogni sua esigenza anche non direttamente connessa alla filiera nautica in senso stretto. Esempi eclatanti di quanto appena affermato sono rappresentati dai porti di Montecarlo, di Nizza e di Cannes. In queste località, infatti, l’armatore può ritrovare tutte le attività che incrementano il valore creato dal sistema, potendo usufruire di una gestione eccellente del porto e di una zona in grado di garantire una serie di servizi di alto lusso che rendono l’offerta completa.

Nonostante tali attività sono state analizzate in sede di individuazione delle attività di consumo, e siano a loro strettamente collegate, sono nodi che offrono supporto a tutto il sistema di creazione del valore.

Una volta individuate le attività, è necessario analizzare i flussi di influenza e di informazioni che legano ciascuna delle attività.

Figura 19. Le attività di consumo e i flussi di influenza e/o informazioni



Come già detto in precedenza, il nodo “utilizzo barca” è stato scomposto al fine di evidenziare le diverse tipologie di clienti, fruitori e coproduttori del sistema di creazione del valore. I flussi rappresentati sono quelli che mettono in relazione il *surveyor* con i diversi attori evidenziati. In questo caso si tratta di flussi di informazioni che vanno da un attore all’altro: l’armatore, il cliente speculatore, o

il cliente charter ricevono informazioni sui risultati dell'attività svolta dal *surveyor*, il quale, a sua volta, riceve gli input sulle modalità di svolgimento della propria attività da parte del cliente e del suo sistema di appartenenza. In realtà è difficile stabilire se si tratta di scambi di informazioni o di relazioni di influenza reciproca, in quanto le informazioni prodotte e scambiate non hanno solo uno scopo informativo, ma influenzano ciascuno dei nodi evidenziati, nonché il valore creato e percepito dal cliente.

Il secondo *step* prevede l'identificazione delle attività di realizzazione e delle attività di supporto ad esse, e la loro aggregazione in nodi. Per non complicare eccessivamente l'analisi iniziamo ad individuare le sole attività di realizzazione.

Figura 20. Le attività di realizzazione



I nodi individuati sono quelli rappresentati nella figura 20. Di seguito tentiamo di razionalizzare il processo che porta all'identificazione dei nodi, analizzando nello specifico ciascuna attività.

Il processo di realizzazione di uno yacht ha inizio con l'attività di ideazione; seguono quelle di ingegnerizzazione e contrattualistica. Nell'attività di ideazione gli "architetti creativi" dell'azienda definiscono, insieme al cliente e ai suoi designer, le caratteristiche principali dello yacht e gli elementi di

personalizzazione. È un nodo fondamentale nel sistema di creazione del valore che vede la stretta collaborazione di soggetti interni all'azienda con il cliente, il quale diventa il protagonista assoluto di tale attività. Le caratteristiche fondamentali di questo nodo sono l'elevata flessibilità, in quanto i designer dell'azienda devono essere costantemente pronti a soddisfare le richieste dell'armatore, e l'elevata creatività di cui necessitano i soggetti coinvolti, al fine di proporre soluzioni uniche e innovative che possano conquistare il cliente. Questa attività ha anche una forte funzione di marketing, in quanto, il cliente, è attratto dalla forma degli yacht che osserva e che lo portano a scegliere un cantiere piuttosto che un altro. Proprio per questo motivo, nonostante l'alta adattabilità alle esigenze dei clienti, vengono mantenuti costanti i tratti identificativi dello yacht prodotto dall'azienda, quali l'avviamento prora pronunciato.

Una volta realizzati i disegni, il progetto passa nelle mani degli ingegneri che hanno il compito di tradurre in specifiche tecniche le idee degli architetti e dell'armatore, nel rispetto di requisiti di navigazione predefiniti e standardizzati. Le attività appena descritte rientrano nella fase di progettazione dello yacht, la quale si conclude con l'attività di contrattualistica, evidenziata in un nodo. Durante questa attività l'azienda e il cliente, supportato dal suo sistema, definiscono i termini di consegna, i termini e le modalità di pagamento e le ingenti penali che l'azienda dovrà supportare in caso di ritardi o nel caso in cui non rispetti gli standard prefissati.

Il secondo gruppo di nodi da analizzare riguarda la produzione dello scafo, della sovrastruttura e l'attività di produzione delle materie prime necessarie. La produzione dello scafo e della sovrastruttura sono le attività principali della fase di produzione di uno yacht. La costruzione dello scafo è un'attività ormai ampiamente standardizzabile e il know how richiesto è solidamente presente in azienda. La costruzione è affidata ad imprese specializzate che attualmente lavorano all'interno dello spazio fisico del cantiere.

La realizzazione di uno yacht, come più volte evidenziato, non è solo un processo produttivo che porta alla costruzione di un bene; esso è soprattutto la

realizzazione di un desiderio per colui che decide di concedersi un lusso. Proprio per questo motivo, analizzando e tentando di costruire la rete del valore che rappresenta la realtà della nautica da diporto, l'attenzione deve essere posta sulle attività che creano valore non solo in termini economici, ma anche e soprattutto su quelle attività che generano più emozione nel cliente, poiché è da esse che discende il maggior valore percepito da lui percepito.

Questa premessa è necessaria per poter affermare con maggior libertà che il contributo dell'attività in termini di valore aggiunto e di impatto emozionale sul cliente è limitato, così come lo è la rilevanza strategica per l'azienda stessa.

Anche la realizzazione della sovrastruttura è un'attività in larga parte standardizzabile, ma è ancora svolta dall'azienda in prima persona poiché ha un impatto maggiore sul processo emozionale del cliente. Le caratteristiche strutturali e il design dei ponti e della complessiva sovrastruttura sono elementi che hanno un forte impatto visivo. Attività fondamentali, che determinano l'efficacia, l'efficienza e l'eccellenza di quelle appena descritte, sono rappresentate dalla produzione, realizzazione, commercializzazione di tutte le materie prime, semilavorati e/o prodotti finiti necessari per la costruzione dello scafo e della sovrastruttura, dalle quali dipende la qualità dell'intero processo di produzione dell'imbarcazione. Tali attività sono state aggregate in un unico nodo definito "produzione componenti vari".

Un ulteriore gruppo di nodi è rappresentato da quelle attività svolte nell'ambito della fase di allestimento. Essi fanno riferimento all'allestimento degli impianti di bordo, alla definizione dello stile, alla pittura e agli arredi, considerando anche le attività che riguardano la produzione delle componenti necessarie per la realizzazione di ciascuna di esse. Procediamo per ordine.

L'attività di allestimento degli impianti di bordo, nelle varie componenti elettroniche, elettriche e motoristiche, è la prima attività nell'ambito della fase di allestimento dello yacht, che oltre ad essere un bene ad elevato valore emozionale, è anche una grande macchina estremamente complessa e dotata delle più moderne tecnologie. Il valore prodotto da questa attività è forse percepito maggiormente dal sistema cliente (comandante, equipaggio, ecc.) che dal cliente

stesso, ma è comunque di fondamentale importanza e determina la reale possibilità di usufruire dello yacht. allo stesso modo sono importanti le attività di produzione e realizzazione delle soluzioni elettroniche, elettriche e motoristiche da montare sullo yacht e la relativa attività di ricerca e sviluppo svolta dai soggetti produttori delle componenti necessarie. Tali attività sono state assemblate in un unico nodo definito “produzione impianti di bordo”.

Il design degli allestimenti interni è l’attività che riguarda la progettazione e il disegno dello stile della parte interna dello yacht. Essa è svolta da soggetti altamente qualificati, solitamente selezionati dall’armatore stesso.

Le attività più importanti per quanto riguarda il valore emozionale percepito dal cliente sono quelle che riguardano la pitturazione e l’arredo dello yacht. Esse rivestono una notevole importanza anche in termini economici, in quanto i soggetti che svolgono tali attività sono quelli che partecipano in modo più consistente alla creazione del valore e che si riprendono una parte considerevole del valore creato⁸⁸.

L’attività di pitturazione è svolta da soggetti altamente specializzati. In esse è necessario distinguere l’attività di produzione delle vernici, dall’attività di pitturazione in senso stretto: sono stati, infatti, utilizzati due nodi differenti, in quanto oltre a fare capo a soggetti economici distinti, sono realtà difficilmente assemblabili. Basti pensare che nel mondo esistono un numero limitato di aziende produttrici di vernici (in particolare solamente due sono i colossi) che si spartiscono il mercato; per l’attività di pitturazione, invece, esistono tante piccole medie imprese, ancora di natura artigianale in grado di offrire un servizio spesso eccellente ma non di supportare il livello di crescita esponenziale che negli ultimi anni ha contraddistinto il mercato di riferimento, proprio a causa dell’elevata artigianalità e scarsa managerialità che contraddistingue queste aziende.

Ciò che è stato appena detto è valido anche per l’attività di arredo. Nell’ambito di tale attività si possono distinguere due nodi: l’arredamento in senso stretto e la rifinitura e adattamento degli arredi. L’arredo è un nodo cruciale della rete; in

⁸⁸ Osservando la rete dal punto di vista del cantiere oggetto di analisi, si può rilevare che le attività di pitturazione e di arredo sono quelle che costano maggiormente all’azienda (37% circa sul totale dei costi). I margini delle imprese, in gran parte artigianali, che svolgono tali attività sono molto elevati.

esso si ha la massima espressione della co-produzione simultanea di tre attori diversi: il cantiere, l'arredatore e il cliente stesso. Insieme collaborano alla creazione del valore che raggiunge il suo grado massimo di percezione sia in termini emozionali che in termini economici. Anche l'attività di finitura riveste notevole importanza in quanto l'armatore, spesso, modifica i suoi desideri in fase di realizzazione. È necessaria pertanto un'elevata flessibilità operativa.

Come già è stato detto nel capitolo 3, nell'ambito del montaggio degli arredi sono necessarie doti particolari nella lavorazione e nella selezione dei materiali, ma anche una elevata flessibilità operativa: il montaggio degli arredi è un processo che si realizza in divenire, frutto della co-produzione e collaborazione dei tra attori evidenziati.

Si tenga inoltre in considerazione, al fine di capire la notevole rilevanza di tali attività, che i $\frac{3}{4}$ delle penali dipendono da ritardi o non conformità della pittura o degli arredi e possono portare fino al rifiuto della nave⁸⁹.

Proprio in relazione alla grande importanza che rivestono le attività di fornitura delle materie prime necessarie, sono stati evidenziati anche i nodi riferiti alla produzione dei materiali per gli arredi. Sono state evidenziate due attività distinte, poiché distinti sono gli arredi della zona armatoriale rispetto a quella dell'equipaggio, nonché i soggetti che li realizzano.

L'ultima fase di realizzazione dello yacht è rappresentata dalla cosiddetta "messa in acqua dell'imbarcazione", che si estende per circa due mesi e completa la realizzazione dello yacht. Durante questa fase vengono realizzate le ultime rifiniture agli interni ed effettuati i test sull'imbarcazione (alcuni test memoranda – circa 90 prove di funzionamento tecnico e di estetica - e 3 prove in mare). L'attività che riguarda le rifiniture è stata aggregata nel nodo "finitura" di cui si è precedentemente parlato.

Le attività di test sono invece state aggregate in un unico nodo, insieme all'attività di varo, in quanto per il cliente, la festa associata a questa attività ha

⁸⁹ Si consideri che se lo spazio tra due mobili supera il millimetro viene immediatamente riscontrata una "non conformità".

inizio nel momento in cui lo yacht viene messo in acqua e si conclude con la sua celebrazione.

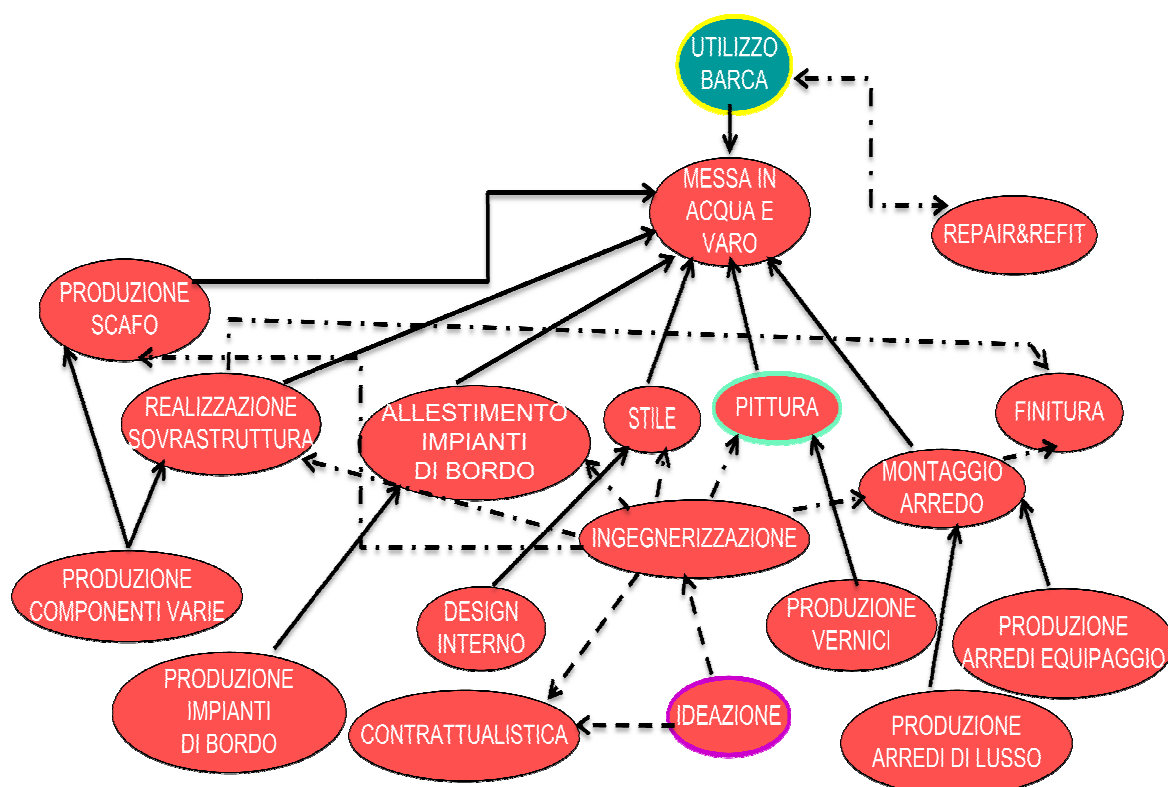
L'ultima attività da considerare è quella di *repair&refit*, la quale ha l'obiettivo di assistere i clienti nella fase post vendita e di utilizzo delle imbarcazioni.

Nell'ambito di tale attività, l'azienda mette a disposizione dell'armatore dei *kit* di manutenzione e supporto che il suo equipaggio può utilizzare sull'imbarcazione, se necessario. Inoltre, è possibile effettuare le "manutenzioni programmate" che prevedono un controllo dello yacht dopo un certo numero di ore di navigazione o di miglia percorse.

Sempre in tale attività rientra la possibilità di riportare lo yacht in cantiere nel caso in cui si presentino problemi durante l'utilizzo o nel caso si voglia modernizzare l'imbarcazione e il suo allestimento.⁹⁰

Andando ad analizzare le relazioni che legano le attività di realizzazione, i flussi che si possono disegnare sono quelli che appaiono nella figura seguente (fig.21).

Figura 21. I flussi che legano le attività di realizzazione



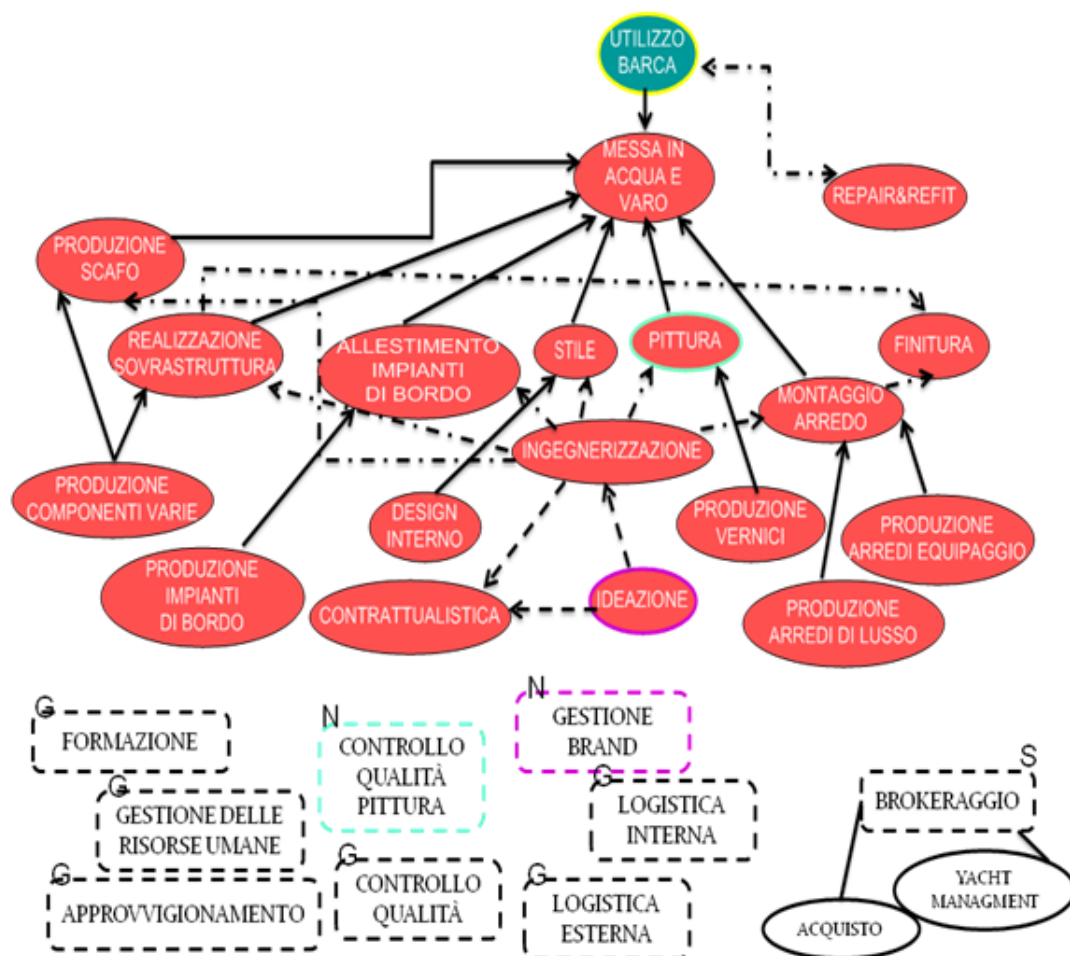
⁹⁰ L'attività descritta non è propria di tutti i cantieri. È stata, quindi, presentata parlando del mondo in cui Benetti svolge questa attività.

Tra i nodi che rappresentano le attività di realizzazione dello yacht e di produzione dei componenti necessari per l'esecuzione di tali attività, si possono evidenziare flussi di beni. Queste ultime, infatti, producono gli input per l'attività di realizzazione dell'imbarcazione; gli output di ciascuna fase produttiva, invece, confluiscono nell'attività di messa in acqua e varo con la quale si conclude il processo di costruzione dello yacht e si ottiene dunque il bene materiale finito, pronto per l'utilizzo da parte del cliente finale. Tra le attività che costituiscono la fase di progettazione, invece, esistono flussi di informazione. Le informazioni prodotte dall'attività di ideazione permettono di avviare l'attività di contrattualistica; entrambe forniscono gli strumenti a contenuto informativo necessari per avviare l'attività di contrattualistica. In realtà, tra l'ideazione e l'ingegnerizzazione non c'è solo uno scambio di informazioni: le due attività si influenzano a vicenda poiché ciò che viene definito dagli architetti deve rispettare comunque gli standard navali prestabiliti. Tra l'attività di ingegnerizzazione e le attività di produzione e allestimento dello yacht ci sono relazioni di influenza, in quanto da essa partono gli input che governano, in termini di requisiti da rispettare, l'intero processo di costruzione dello yacht.

Infine, si evidenzia una ulteriore relazione di influenza tra il nodo "*Repair&Refit*" e il nodo "utilizzo barca". L'utilizzo della barca è condizione necessaria affinché esista anche l'attività di manutenzione e riparazione, che rende a sua volta possibile utilizzare nuovamente lo yacht.

Concentriamo adesso l'attenzione sulle attività di supporto.

Figura 22. le attività di realizzazione e le attività di supporto ad esse collegate



Tra le attività di supporto troviamo:

- L'attività di approvvigionamento, la logistica interna e la logistica esterna (in entrata e in uscita). Esse offrono supporto ad un gruppo di nodi, in particolare quei nodi che fanno riferimento alle attività di costruzione e allestimento e le attività di produzione delle componenti necessarie. I risultati qualitativi di queste attività dipendono in parte dalla capacità dei fornitori di soddisfare l'azienda in termini di tempi di consegna predefiniti. Per questo motivo le attività di approvvigionamento e di logistica esterna devono essere perfettamente coordinate tra loro. La logistica interna fa riferimento alle attività che rendono agevole la movimentazione di tutte le merci e i materiali presenti all'interno dello spazio fisico del cantiere e svolge un ruolo di supporto per la quasi totalità delle attività di realizzazione. Essendo presenti in cantiere più di mille

persone ogni giorno, di cui circa ottocento operatori esterni alla'azienda, si capisce l'importanza di razionalizzare gli spazi del cantiere, renderli più sicuri e più vivibili. Inoltre, la logistica interna, impatta anche sull'efficienza del processo: l'utilizzo di particolari software visivi che consentono di monitorare costantemente la posizione di ogni merce o materiale, nonché la stessa razionalizzazione degli spazi consentono una notevole riduzione degli sprechi sia in termini di tempo che di materiali.

- L'attività di controllo della qualità, che offre supporto alla totalità dei nodi di realizzazione interni al perimetro di azione del cantiere, e l'attività di controllo della pittura, che offre supporto al nodo "pitturazione". L'attività di controllo qualità generica, verifica il rispetto dei requisiti minimi di navigazione e il rispetto di quanto definito nell'attività di ingegnerizzazione, sulla base di alcuni *key quality indicators* definiti precedentemente. Il controllo della qualità della pitturazione è fondamentale, invece, in relazione alla grande importanza che questa attività riveste per il cliente e per il fatto che il non rispetto degli standard definiti nell'ambito della pittura è una delle cause maggiori di applicazione delle penali. Tale nodo, tuttavia, è stato "inventato" dall'azienda oggetto di analisi ed è, quindi, una particolarità del sistema di creazione del valore in esame. Non esiste, invece, un'attività dedicata esclusivamente al controllo qualità degli arredi, in quanto, per le "ditte" operanti in tale settore, l'eccellenza è la normalità. Inoltre il cantiere vanta nei confronti di esse una maggiore forza contrattuale rispetto alle aziende fornitrici di pittura.
- L'attività di formazione, che offre supporto principalmente alle singole attività di realizzazione dello yacht, sia interne che esterne; essa, come abbiamo già ricordato collocandola nella catena del valore di Benetti, è un'attività molto importante per il sistema nautico, in generale caratterizzato da imprese artigianali, di piccole dimensioni, nelle quali operano tecnici altamente specializzati, che hanno però crescenti difficoltà nel tramandare le competenze distintive di cui sono in possesso. Mancano,

infatti, scuole apposite in grado di insegnare e tramandare i mestieri nel tempo; inoltre, la scuola migliore è l'affiancamento ai senior presenti nelle aziende, ma ciò viene reso difficile dalla legislazione italiana che impone regolamenti stringenti su tale materia e dal fatto che sempre un minor numero di persone si affaccia su tale mercato. Strettamente connesso a quanto esposto è il problema del sub-appalto. Molte aziende, infatti, non riuscendo a completare nei termini prestabiliti la propria produzione, ricorrono a tale pratica. Il risultato è molto spesso la perdita dell'elevata qualità che contraddistingue ogni componente dello yacht, con conseguenti pesanti sia per il cantiere (in termini di penali) che per il cliente che viene privato di una parte di valore. L'attività di formazione dovrebbe essere quindi di supporto a tutto il sistema, attraversandolo trasversalmente e in grado di garantire la sopravvivenza dei mestieri nel tempo e soprattutto rendendo univoci i livelli qualitativi realizzati, essendo indispensabili in un sistema dove ciò che veramente si produce è l'eccellenza.

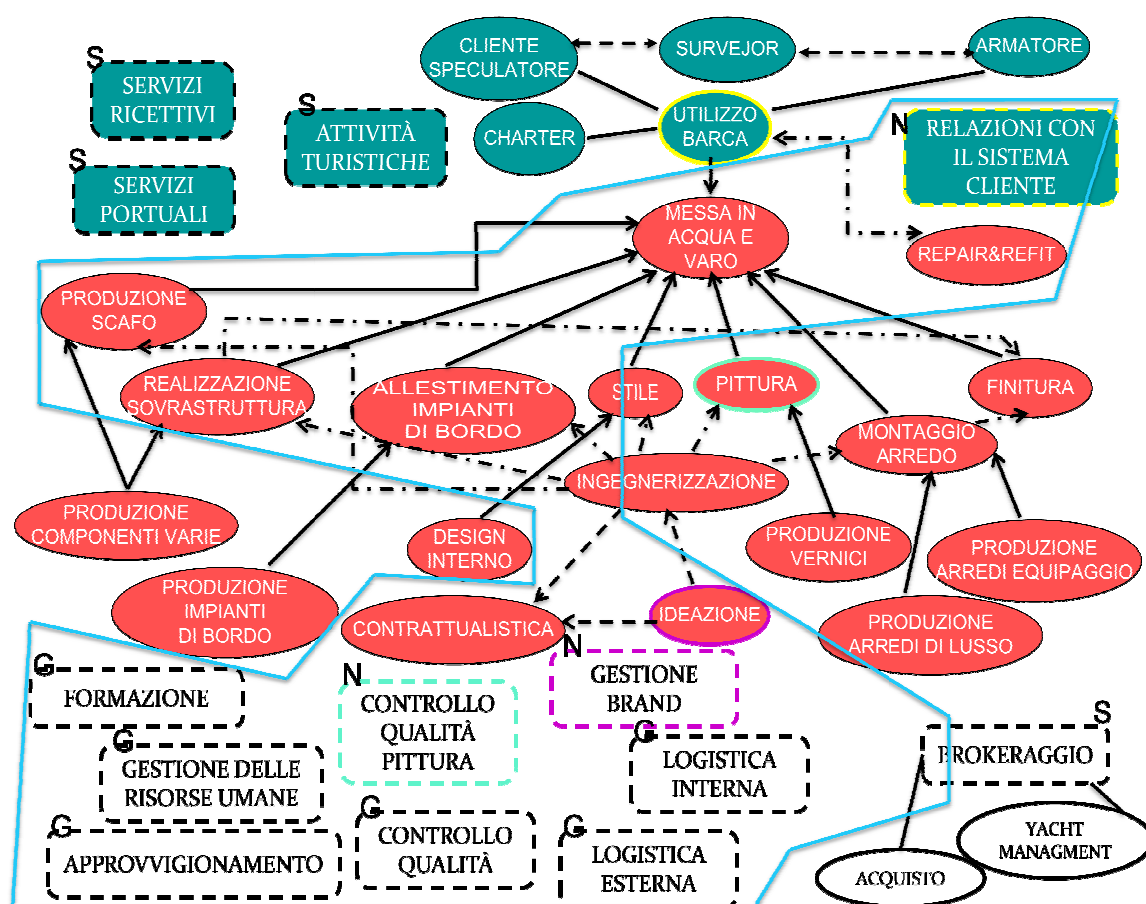
- L'attività di gestione delle risorse umane, che offre supporto alla quasi totalità dei nodi di realizzazione. Essa riguarda la ricerca, l'addestramento, l'assunzione di tutto il personale specializzato necessario per la produzione dello yacht. Nel sistema oggetto di analisi, l'attenzione è sempre stata rivolta verso la ricerca di persone che provenissero già dal mondo della nautica e quindi in possesso di tutte quelle competenze necessarie per mantenere elevati i livelli di eccellenza perseguiti o comunque in grado di gestire al meglio il processo di realizzazione poiché grandi conoscitori del mestiere. Oggi la ricerca si è ampliata anche verso persone non appartenenti al settore, in quanto sono cambiate le necessità e le problematiche che caratterizzano il sistema; le realtà che ne fanno parte hanno visto crescere sempre più rapidamente il mercato, la domanda e la dimensione stessa delle aziende che ne fanno parte: il fabbisogno non è più soltanto di soggetti in possesso di competenze operative specializzate, ma anche di soggetti dotati di una grande managerialità, in grado di gestire

il passaggio di ogni attore presente nel sistema, da artigiano a impresa dell'artigianalità.

- L'attività di brokeraggio, che offre invece supporto all'intero sistema: i broker svolgono l'attività di intermediazione tra i clienti e il cantiere e rendono possibile l'attivazione del processo di creazione del valore. Inoltre, essi si occupano della funzione di *recluiting* del personale necessario al cliente per gestire al meglio l'utilizzo della propria imbarcazione (attività di yacht management). Talvolta diventano essi stessi clienti del cantiere, in quanto esistono molte aziende che accanto all'attività di broker svolgono anche quella di charter.
- L'attività di gestione del brand che offre supporto principalmente a due nodi: il brokeraggio e l'ideazione. È in stretta relazione con l'attività di broker, proprio in relazione al loro ruolo di intermediazione; una'azienda che ha un brand forte riuscirà più facilmente ad attirare i broker e quindi i clienti importanti; ed è in stretta relazione con l'ideazione in quanto i tratti principali e identificativi di uno yacht sono la prima forma di pubblicità per il cantiere. L'azienda cura molto questo aspetto, gestendo al meglio le relazioni con tutto il sistema cliente, non solo con l'armatore in senso stretto, ma anche con i comandanti. Un esempio è lo Yacht Master, l'evento organizzato annualmente dall'azienda, che ha lo scopo di far conoscere ad armatori e a comandanti le ultime novità presenti sul mercato in tema di tecnologie e navigazione, durante una mini vacanza in una location piacevole e caratterizzata da tutti i comfort. Altri esempi sono rappresentati dalla partecipazione ai saloni Nautici mondiali o dalla presenza continua nelle zone simbolo del lusso e della moda.

La rete è ormai costruita: sono state evidenziate tutte le attività di consumo, di realizzazione e di supporto e i flussi che le legano. Adesso è possibile procedere all'identificazione del confine di presidio dell'attore chiave, in questo caso Benetti. All'interno della linea verde, che segna il confine operativo dell'azienda, si inseriscono tutte quelle attività che sono svolte direttamente da essa.

Figura 23. Il confine operativo di Benetti



Come si vede dalla figura Benetti svolge al proprio interno le attività di gestione delle relazioni con il cliente, le attività di messa in acqua e varo, di *repair&refit*, di produzione scafo e sovrastruttura, di allestimento degli impianti di bordo, di ideazione e contrattualistica e la maggior parte delle attività di supporto alle attività di realizzazione. Inoltre, presidia parte di nodi dedicati allo stile, all'ingegnerizzazione e al brokeraggio. Il perimetro, tuttavia, è piuttosto labile, in quanto, le relazioni con le attività di confine e la loro gestione sono di fatto le attività che permettono all'azienda di presidiare l'intero sistema di creazione del valore, raggiungendo i più elevati livelli di differenziazione, di eccellenza e di soddisfazione del cliente: esse sono la base, praticamente non replicabile, del vantaggio competitivo da essa perseguito.

La gestione delle relazioni con il cliente, e con il suo sistema, è una delle attività fondamentali svolte dall'azienda, nonché principale elemento di differenziazione, oltre all'elevata qualità del prodotto, rispetto ai competitors.

La messa in acqua e varo, viene necessariamente svolta dal cantiere, che rappresenta il punto di congiunzione di tutte le attività svolte nell'ambito del sistema, così come l'attività di *repair&refit*, la cui razionalizzazione è di fatto un'invenzione del cantiere stesso.

Le attività produttive (realizzazione scafo e sovrastruttura) sono ancora svolte internamente al cantiere, nonostante la loro elevata standardizzazione. Tra le attività che appartengono alla fase di allestimento dello yacht, l'unica svolta all'interno dall'azienda stessa è quella dedicata all'assemblaggio degli impianti di bordo: essa è una fase molto delicata, in quanto rende possibile la navigazione e la sicurezza complessiva dell'imbarcazione.

L'attività che prevede la definizione dello stile interno dello yacht è presidiata solo in parte in quanto è realizzata dal cantiere in partnership con studi di progettazione esterni, che quasi sempre vengono indicati dall'armatore⁹¹. Il management Benetti è consapevole della necessità di presidiare maggiormente questa fase e sta pertanto impegnandosi per accrescere le competenze interne.

Le altre attività che costituiscono la fase di allestimento e che rappresentano il momento più importante in termini di coinvolgimento emozionale del cliente, ovvero le attività di pitturazione e arredo, sono invece svolte da soggetti esterni all'impresa, che però operano all'interno dello spazio fisico del cantiere. Benetti, per l'attività di pitturazione utilizza due fornitori. Questo consente di portare avanti più lavorazioni contemporaneamente mantenendo un elevato livello di flessibilità⁹². L'azienda ha, inoltre, come detto prima, un tecnico di alto livello che svolge il ruolo di responsabile della qualità della pitturazione e che non dipende dalla "funzione qualità" (-attività di supporto- che si occupa invece di

⁹¹ I principali studi di progettazione che collaborano con Benetti sono Zuretti, Natucci, Bandember e Andrew Whinch.

⁹² Per il servizio di pitturazione alcuni *competitor*, al fine di realizzare una maggiore omogeneità degli standard qualitativi, ricorrono invece ad un unico fornitore.

verificare la qualità dei materiali e il rispetto degli standard tecnico-strutturali dell'imbarcazione sulla base di definiti *key performance indicators*); entrambe vengono svolte all'interno del perimetro aziendale.

Per quanto riguarda l'attività di arredamento, anch'essa è svolta fuori dal perimetro aziendale. Tuttavia, per sviluppare la capacità di adattamento degli arredi Benetti ha predisposto all'interno del cantiere una zona adibita a falegnameria, nella quale i fornitori possono completare o modificare le loro realizzazioni. Il controllo dell'attività di arredamento non è attribuita, come avviene invece per la pitturazione, ad un responsabile ad hoc.

Anche l'attività di ingegnerizzazione è svolta solo in parte da soggetti interni all'azienda, la quale collabora attivamente con studi di progettazione esterni.

Per quanto riguarda le attività di supporto concentriamo l'attenzione sull'approvvigionamento e la logistica interna ed esterna. La tendenza di Benetti è quella di standardizzare per quanto possibile i processi di approvvigionamento e di logistica esterna. Opposto l'atteggiamento nei confronti della logistica interna per la quale l'azienda ritiene di possedere delle competenze distintive che contribuiscono a fornire flessibilità all'intero processo.

Il nodo brokeraggio è l'altra attività di supporto, fondamentale per tutto il sistema di creazione del valore, che l'azienda ha deciso di presidiare: Benetti, infatti, ha negli ultimi anni acquisito una delle più importanti società di broker del mondo navale, la Fraser Yachting.

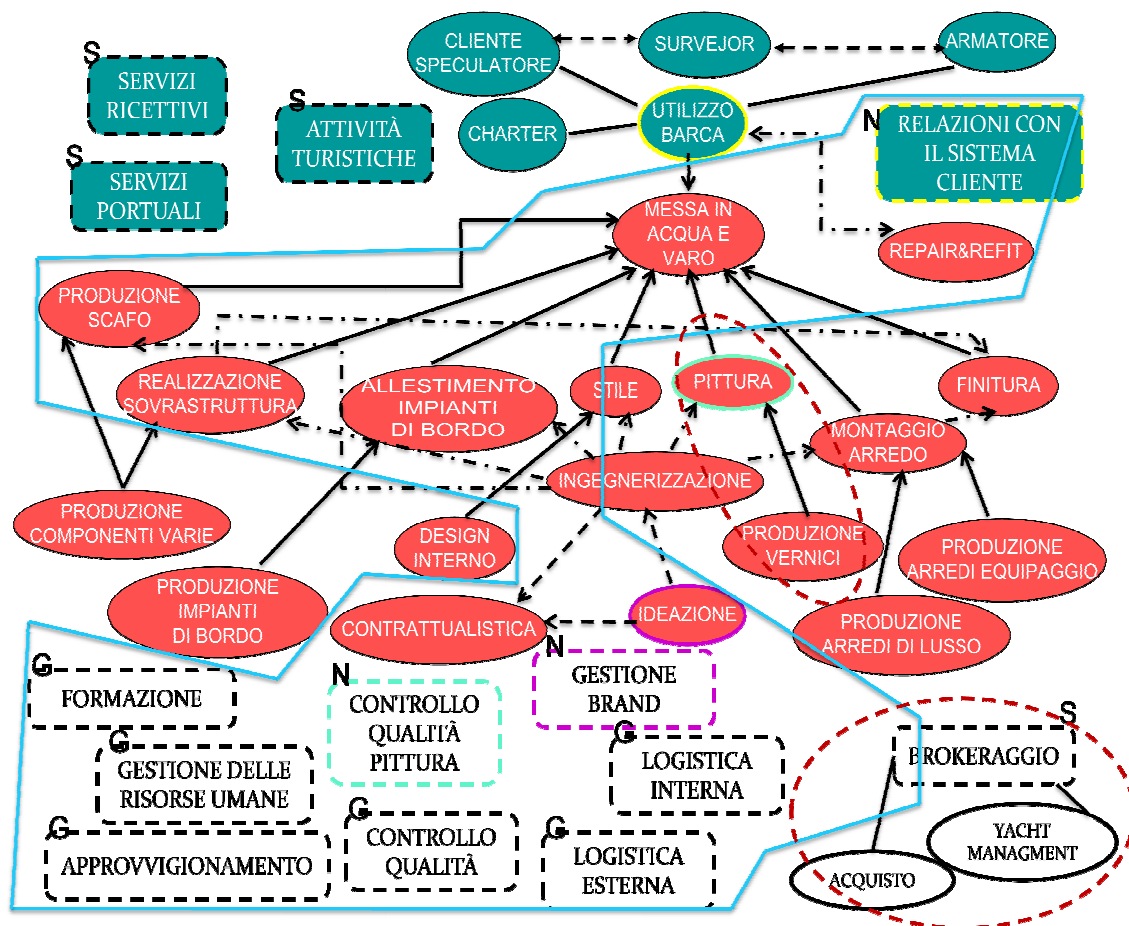
La problematica principale legato al sistema di creazione del valore, soprattutto osservato dagli occhi dell'impresa guida, risiede nel governo della filiera. La filiera può essere governata in più modi:

- Su base equity;
- Con sponsorship;
- Attraverso la rete;
- Offrendo la garanzia di sicurezza di commesse alle aziende minori.

Benetti sta lavorando sulle ultime tre opportunità, creando legami di fiducia stabili nel tempo con tutte le imprese della filiera, avvicinandole al cliente, operando come gestore delle relazioni che si vengono ad instaurare lungo tutto il processo di realizzazione dello yacht, il tutto senza perdere l'elevata competenza e artigianalità che contraddistingue il settore. Essa si fa sponsor per le imprese minori nel passaggio da artigiano ad impresa dell'artigianalità.

Procedendo all'individuazione delle attività gestite in un dato momento da attori economici rilevanti (quelle contenute nei cerchi rossi), si deve far riferimento:

Figura 24. Le attività gestite in un dato momento da attori economici rilevanti (cerchi rossi)



- All'attività di brokeraggio: tale attività, come già più volte ricordato, condiziona l'intero sistema di creazione del valore. Gli attori principali di tale nodo sono solamente tre: limitatissimo, infatti, è il numero delle società di broker che rivestono un'importanza internazionale in tale mercato. I rapporti dell'azienda con questi interlocutori è fondamentale,

poiché essi sono i soggetti che di fatto svolgono l'attività di marketing per il cantiere stesso. Benetti, riesce a presidiare, in parte, le attività svolte dal broker, avendo acquisito la Fraser Yachting;

- All'attività di pitturazione, presidiata dalla International, società produttrice di vernici, in joint venture con Yachting Protection, che le consente di presentarsi sul mercato come l'unica azienda in grado di supportare l'intero processo di pitturazione e che le garantisce una maggiore forza contrattuale; Benetti deve prestare molta attenzione ai rapporti con gli attori in questione, essendo i diretti gestori di una delle attività più importanti in termini di creazione del valore per i clienti.

L'analisi strategica del sistema di creazione del valore, non è completa se non si procede ai confronti nello spazio, con realtà operanti nello stesso mercato. Per questo motivo è necessario soffermarsi anche sull'analisi dei sistemi alternativi. La rete è sempre la medesima, ma in questo caso, l'attore chiave in base al quale si svolge l'analisi, è il diretto competitor di Benetti, ovvero Ferretti Group. In realtà l'attenzione non si concentra su tutto il gruppo, ma soltanto su quelle aziende che operano nello stesso segmento di Benetti, cioè nella realizzazione di superyacht di lusso. La società del gruppo Ferretti diretta concorrente di Benetti è CRN.

In generale, è possibile affermare che l'azienda, attraverso il Gruppo, presidia la maggior parte delle attività di realizzazione evidenziate nella rete del valore. In sostanza la produzione e l'allestimento dello yacht è completamente portato all'interno dei confini aziendali e il modo in cui l'azienda governa la filiera è sicuramente di tipo *equity*. Il Gruppo, infatti, ha proceduto, nel corso del tempo, ad acquistare tutte le aziende che operano nella filiera, presentandosi come l'attore in grado di governare l'intero sistema di creazione del valore.

Per completare l'analisi strategica è necessario un ulteriore passaggio, poiché è importante studiare il presente per comprendere il futuro. L'attenzione si sposta quindi sugli intenti strategici dell'azienda e sulle opportunità di miglioramento e/o innovazione che possono investire il sistema.

In particolare, è possibile individuare la possibilità di esternalizzare le attività di produzione dello scafo e della sovrastruttura: esse sono attività altamente standardizzabili e il know how richiesto è solidamente presente in azienda e questo facilita l'eventuale processo di controllo interno sull'attività, una volta che la struttura realizzata esternamente rientra in cantiere. Inoltre esse contribuiscono in modo irrilevante al processo emozionale del cliente.

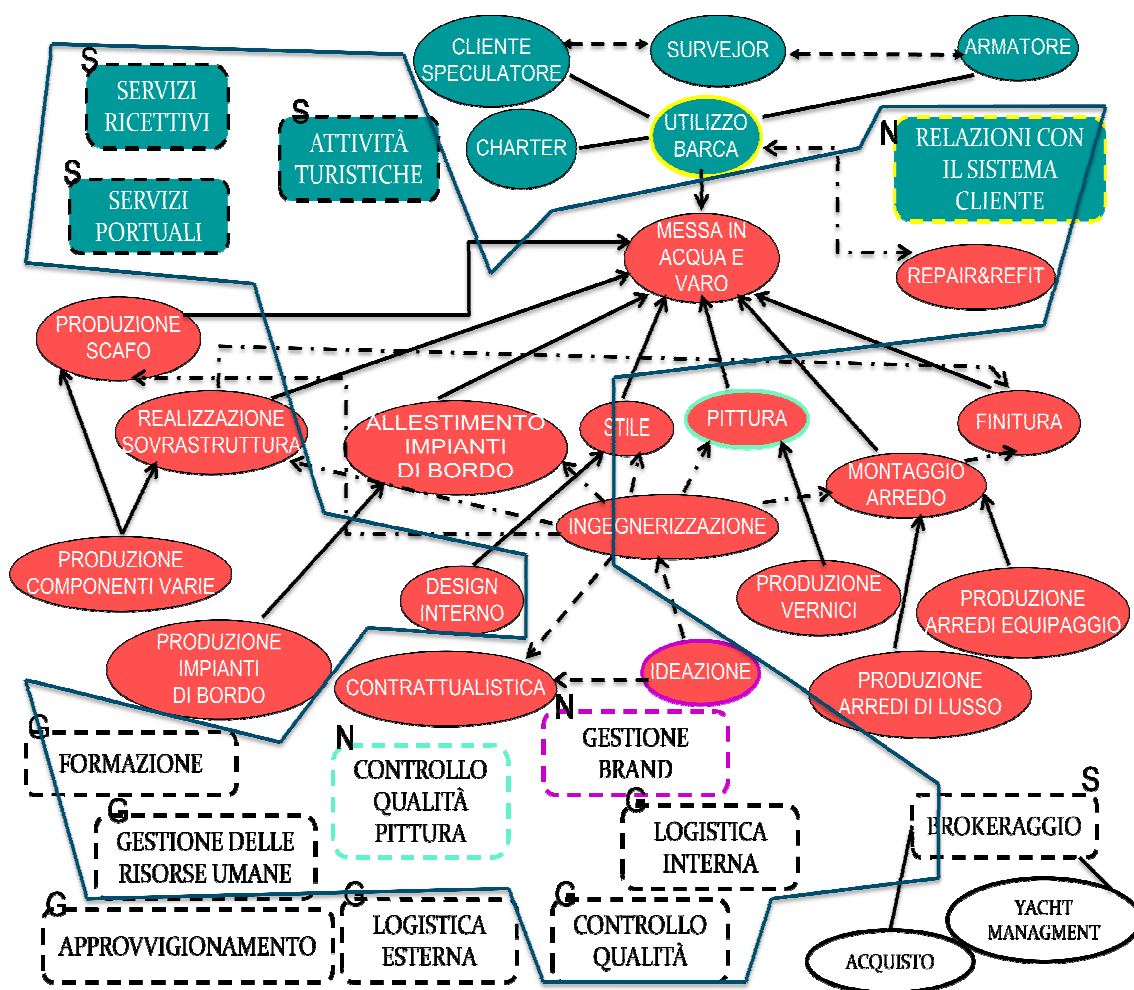
Le altre attività su cui l'azienda sta tentando un elevato processo di standardizzazione sono quelle che riguardano l'approvvigionamento e la logistica esterna: l'obiettivo è quello di riuscire ad esternalizzare tali attività, affidandole ad un soggetto specializzato ed in grado di coordinarle al meglio, nel rispetto della tempistica predeterminata.

Un ulteriore nodo sul quale l'azienda dovrebbe prestare attenzione è quello che rappresenta l'attività di *surveijor*; ne esistono circa un migliaio: Beneti sta iniziando ad intrattenere rapporti diretti con alcuni di essi; tuttavia, è necessario che tali soggetti mantengano una certa autonomia nei confronti del cantiere, visto il loro ruolo di "sorveglianti" dell'attività svolta.

La svolta più importante riguarda, tuttavia, il progetto Porta a Mare, che consente al cantiere di ottenere il presidio dei nodi dedicati allo *shipyard service*. Porta a Mare è l'esempio concreto di come l'azienda ha deciso di affrontare il problema della soddisfazione del cliente a 360°, trasformandola in un'opportunità di business, che come già ricordato, deve essere considerata di supporto al business originale e non un tentativo di ingresso nel settore immobiliare.

Ciò che continua a rimanere esterno ai confini dell'azienda sono le attività di pittura e arredamento, le quali rappresentano alcune delle attività più importanti del sistema. La scelta dell'azienda è quella di esternalizzare quanto più possibile e di proporsi come l'attore in grado di gestire il sistema complesso di relazioni che vengono ad instaurarsi tra i soggetti coinvolti.

Figura 25. La rete del valore del "domani" di Benetti



Ci pare plausibile sostenere, quindi, che Benetti è l' "impresa relazionale" di cui si accennava nei capitoli precedenti. La sua eccellenza e il suo vantaggio competitivo risiedono nella capacità di gestire le relazioni con gli attori chiave del sistema che svolgono le attività che generano il maggior valore per il cliente finale.

La linea blu segna il confine operativo dell'azienda. All'esterno di essa troviamo la maggior parte delle attività di realizzazione dello yacht che sono svolte da attori indipendenti dal punto di vista giuridico – contrattuale, ma che sono legati da relazioni di fiducia, di dipendenza o di dominio all'impresa guida. Il legame è così forte al punto che è quasi impossibile stabilire se veramente tali attività si trovano all'interno o all'esterno del confine dell'azienda: esse appartengono

probabilmente a quella zona di passaggio, a quella periferia, che un'azienda di successo non può fare a meno di considerare nel suo disegno strategico.

In ogni caso, ciò che possiamo affermare con certezza è che la posizione di vantaggio di Benetti dipende in larga parte dall'eccellenza raggiunta nella gestione delle “attività di confine” con le quali sono venute a crearsi delle relazioni di fiducia, di collaborazione, quasi di “amicizia”, che le garantiscono un vantaggio competitivo, e quindi uno spread di redditività maggiore rispetto ai concorrenti, per un periodo più duraturo, essendo, tra l'altro, fondato su basi sostanzialmente inimitabili.

Conclusioni

Nel mondo economico moderno la frammentazione dei mercati e l'internazionalizzazione delle catene produttive globali hanno dato vita ad innumerevoli forme di *networking* che permeano sia l'economia dei paesi avanzati che l'economia di quelli in via di sviluppo.

L'economia e la società moderna sono unite in rete attraverso la connettività, la cooperazione basata su rapporti di fiducia e l'interdipendenza.

Nonostante le organizzazioni rappresentino una forma organizzativa piuttosto antica, che si perde nei meandri storici dell'era classica nelle prime forme di scambio commerciale organizzato, il loro *empowerment* moderno è dato dall'ampio uso delle tecnologie di informazione e di comunicazione (ICT). Le nuove tecnologie dell'ICT sostengono un'aumentata possibilità di connettività tra le imprese e tra gli agenti economici. Le reti tecnologiche globali circondano e riconnettono a flusso attori ed imprese anche molto lontane tra loro, consentendo, per alcune attività, un vero e proprio annullamento della distanza fisica. Operatori distanti possono essere messi nella condizione di collaborare attivamente, di scambiarsi informazioni e conoscenze, e di far parte di catene produttive integrate globali.

Allo stesso tempo, è cambiato nel mondo il modo di produrre. Le grandi imprese si sono trasformate in gerarchie distribuite ed aperte; nuove riaggregazioni produttive, dal basso, hanno dato vita all'emergere di cluster territoriali dinamici, sia in settori tradizionali sia in aree high-tech.

L'applicazione di metodi di gestione *just in time* ha permesso una frammentazione produttiva dei cicli fino ad ora sconosciuta, e la riduzione sistematica dei costi di trasporto ha immesso nel territorio dell'economia moderna interi nuovi continenti, con i loro bassi costi di lavoro, e la loro inesauribile "fame" di sviluppo eco-compatibile e sostenibile. Il fenomeno della rete è emerso come un elemento decisivo della modernizzazione post-fordista dell'economia e della virtualizzazione.

La rete scambia, co-produce e con-divide, e permette la replicazione *ad infinitum* di informazione e conoscenza. La virtualizzazione degli scambi economici ha annullato la rigida compartimentalizzazione delle filiere produttive. Prima vigeva lo spazio, come ambito produttivo definito, la gerarchia e l'ordine. Ora troviamo: lo spazio come flusso che inter-connette tra loro territori centrali e periferici attraverso catene produttive globali, la rete di impresa (estesa-focalizzata, centrata-aperta, stabile-a progetto, localizzata-globale, specializzata-diversificata, etc.), e le nuove modalità produttive fondate su confini d'impresa mobili, ecologie del valore, hyper-innovazione, sincronismo, competenze distribuite, modularizzazione, rapida obsolescenza, e allargamento della condivisione del rischio.

In questo quadro economico, in continua evoluzione, Benetti costituisce la dimostrazione eclatante di come l'eccellenza, oggi, possa essere raggiunta solo condividendo esperienze, risorse e conoscenze.

Essa rappresenta sicuramente un esempio di successo imprenditoriale, racchiudendo nella sua esperienza tutti i fattori che permettono di considerare un'azienda all'interno del percorso virtuoso che vede nel successo la sua massima manifestazione.

La lungimiranza del soggetto economico ha portato Benetti ad allargare la propria prospettiva, a prendere coscienza dell'essere parte di un sistema, di una rete che co-produce; la vitalità del capitale di rischio le permette di adeguarsi a qualsiasi tipo di cambiamento, le regala flessibilità operativa e creatività, essendo in grado di supportare l'evoluzione aziendale non solo in termini di mezzi finanziari ma anche e soprattutto di idee imprenditoriali. La professionalità dei manager, la flessibilità e la sistematicità dell'intera organizzazione sono condizioni indispensabile per assicurare la creazione di valore al cliente, obiettivo finale verso cui l'intera azienda è rivolta. Infine, tutto il sistema umano è coinvolto in modo attivo nella creazione della strategia, essendo regista della creatività e dell'innovazione che contraddistingue l'intero sistema di creazione del valore nel quale Benetti svolge il ruolo di leader.

Abbiamo più volte sottolineato come la fonte del vantaggio competitivo di Benetti risieda nella capacità di gestire le attività di confine e nelle relazioni di fiducia, di collaborazione e di dominio/ dipendenza che si sono venute a creare nel tempo con gli attori del sistema.

In termini teorici, due sono i principali filoni di studio che possono accompagnarci nell'analisi di tali relazioni: quelli che hanno come oggetto la Supply Chain e quelli che si concentrano sullo studio dei Social Network.

Il Supply Chain abbraccia la pianificazione e la gestione di tutte le attività inerenti alle risorse e agli approvvigionamenti, alla conversione di esse e a tutte le attività di gestione logistica. Essa include anche, in maniera preponderante, la coordinazione e la collaborazione con i partner di canale, che siano fornitori, intermediari, terzi fornitori di servizi o clienti. In sostanza, la supply chain integra la gestione della fornitura e della domanda all'interno ed attraverso le imprese.

La Supply Chain è una funzione integratrice con responsabilità primarie nel connettere le principali funzioni e processi aziendali all'interno ed attraverso le aziende in un modello di business coesivo e altamente performante. Esso include tutte le attività di gestione logistica di cui sopra così come le operazioni di produzione portando all'integrazione dei processi e delle attività all'interno ed attraverso le funzioni di marketing, vendite, progettazione del prodotto, finanza ed IT.

Secondo questa prospettiva la Supply Chain può essere considerata come una rete di organizzazioni collegate ed interdipendenti che lavorano cooperando verso il controllo, la gestione ed il miglioramento del flusso di materiali e delle informazioni dai fornitori agli utenti finali. Scopo della Supply Chain è gestire le relazioni per ottenere un risultato più redditizio per tutte le parti della catena.

Gli studi di social network, invece, trovano origine nella psicologia sociale dei gruppi e negli studi di sociologia e antropologia sociale delle fabbriche e delle comunità dai quali emerge l'importanza delle relazioni informali e interpersonali in tutti i sistemi sociali. Negli anni ottanta tali studi trovarono allocazione anche

nelle organizzazioni. In estrema sintesi, in uno specifico contesto relazionale formato da un insieme di soggetti detti nodi (unità statistiche), la social network analysis consiste in un insieme di tecniche finalizzate a misurare le relazioni sociali che scaturiscono da legami di diversa natura (in caso di aziende: commerciali con altre aziende e clienti, legami istituzionali ...). Il valore aggiunto della SNA rispetto all'approccio standard delle scienze sociali si basa sull'importante assunzione che il comportamento di un attore influenza quello degli altri. In tale prospettiva, basare l'analisi di una determinata categoria di individui solo su parametri che li caratterizzano in quanto unità autonome, risulta riduttivo. Al contrario, secondo i teorici dell'SNA è sensato e significativo considerare anche le interazioni tra i membri di un determinato gruppo di appartenenza quali variabili responsabili di un preciso comportamento e processo decisionale. Il compito dell'analista delle reti sociali è quello di realizzare modelli in grado di descrivere la struttura relazionale di un gruppo e di osservare l'impatto di tale struttura sul "funzionamento" del gruppo e la sua influenza sui singoli attori.

Non è questa la sede per approfondire i concetti appena esposti. Essi rappresentano solamente delle riflessioni per un futuro approfondimento, in quanto, a chi scrive piace pensare che questa non sia la fine ma l'inizio di un percorso di crescita e di ricerca che può trovare nelle tematiche sopra accennate la sua naturale evoluzione.

Bibliografia

Airoidi, G. e Fiocca, R. (1987), "[Imprese senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende](#)", Etas Libri, Milano.

Albertini, S. (1991), "Gli accordi strategici: strumenti per la costruzione di un'impresa network", Egea, Milano.

Arcari, A.M. (1996), "*Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*", Egea, Milano.

Auteri E. (1994), "*Nuove basi organizzative per l'impresa eccellente*", L'impresa, n.1.

Benassi M. (1993), "*Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*", Etas, Milano.

Benetti, "*La leggenda continua*", Benetti.

Bertini, U. (1976), "*Il Sistema d'Azienda*", Giappichelli, Torino.

Bertini, U. (1995), "*Scritti di Politica Aziendale*", Giappichelli, Turin.

Bianchi Martini, S. (2001), "*Idee e Strategia: modelli di analisi e schemi interpretativi dell'Azienda – Pensiero*", Il Borghetto, Pisa.

Bianchi Martini, S. (2005), "*Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*", Il Borghetto, Pisa.

Boissevain, J. (1974), "*Friends and Friends: Networks, Manipulators and Coalitions*", Basil Blackwell, Oxford.

Breschi, S. and Malerba, F. (2005), "*Clusters, Networks, and Innovation*", Oxford University Press, Oxford; New York.

Brondoni, S. (2006), "*Cultura di Network, Performance e Dinamiche Competitive*", Giappichelli, Torino.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational Learning and Communities-of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science* 2, pgs. 40-57.

Bruni M.–Garzoni A. (1999), "*Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo*", in E.Mollona (a cura di), "*Strategia a livello di area di affari - Raccolta antologica*", Egea, Milano.

Calcagno M. (1998), "*Il vantaggio competitivo*", in Estratto dall'Enciclopedia dell'Impresa, Utet, Torino.

Cappellin, R. (2003), "Le reti di conoscenza e innovazione e il knowledge management territoriale", in Pace, G., *Innovazione sviluppo e apprendimento nelle regioni dell'Europa Mediterranea*, Franco Angeli, Milano.

Carrus, P. and Melis, G. (2006), "*L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario competitivo*", Franco Angeli, Milano.

Davidow W.H.–Malone M.S. (1992), "*The Virtual Corporation: Structuring and Rivitalizing the Corporation for the 21st Century*", Harper Collins Publishers, New York.

De Vita, P. and Testa, F. (2006), "La flessibilità della rete: Mors tua vita mea?", in S.M. Brondoni, *Cultura di Network performance e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino.

Del Chiappa, G. (2004), "*Costi di transazione e relazioni interorganizzative: una rassegna critica*", Utet, Torino.

Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Pisa in collaborazione con la Regione Toscana (2007), "*Un network per la nautica da diporto*", in fase di pubblicazione.

Donna, G. (2003), "*L'impresa multibusiness: la diversificazione crea o distrugge valore?*", Università Bocconi Editore, Milano.

- Faccipieri S. (1998), *“Competenze distintive”*, in AA.VV., *“Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale”*, Estratto dall’*Enciclopedia dell’impresa*, Utet, Torino.
- Faulkner, D. (1995), *“International strategic alliances”*. McGraw Hill.
- Fiocca, R. (1987), *“Imprese senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende”*, Etas Libri, Milano.
- Galeotti M. (1995), *“La valutazione strategica nell’ipotesi di cessione dell’azienda”*, Giuffrè, Milano.
- Galeotti M. (2001), *“Governare dell’azienda e indicatori di performance”*, Il Borghetto, Pisa.
- Garzella, S. (2000), *“I confini dell’azienda: un approccio strategico”*, Giuffrè, Milano.
- Garzella, S. (2005), *“Il sistema d’azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese: una visione strategica per il risanamento”*, Giappichelli, Turin.
- Garzoni, A. (2004), *“L’analisi dinamica delle risorse e delle competenze”*, in *Strategia e politica aziendale: testi*, Invernizzi, G., McGraw-Hill, Milan.
- Giannessi E. (1979), *“Appunti di economia aziendale”*, Pacini, Pisa.
- Grant R.M. (1994), *“L’analisi strategica per le decisioni aziendali”*, Il Mulino, Bologna.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1995), *“Developing relationships in business networks”*, Routledge, London.
- Hamel, G., Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1989), *“Collaborate with your competitors, and win”*, *Harvard Business Review*, 67, Jan/Feb, pgs. 133-139.
- Hamel, G. (1991), *“Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”*, *Strategic Management Journal*, 12, pgs.83-103.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993), "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n.2. pgs.75-84.

Hollingsworth, R. (2000), "Institutional Context of Innovation", *Presentation in the research seminar of the Finnish National Fund for Research and Development*, January, Helsinki.

Invernizzi, G. (2004), "*Strategia e politica aziendale: testi*", McGraw-Hill, Milan.

Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1988), "Formal and informal cooperation strategy in industrial networks" in Contractor, F.J. and Lorange, P., *Cooperative strategies alliances in international business*, Uppsala reprint Series, Uppsala.

Lorenzoni G. (1990), "*Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*", Etas, Milano.

Mancini, D. (1999), "*L'azienda nella rete di imprese: la prospettiva del controllo relazionale*", Giuffrè, Milan, 1999.

Marchi L. (a cura di) (1998), "*Il controllo della gestione aziendale. Dinamiche economiche, strutture organizzative e sistemi di controllo*", SEU, Napoli.

Mariotti S. (1989), "*Efficienza dinamica e sistemi di imprese*", in *Economia e Politica Industriale* n. 64.

Merli G., Lomi M., Sacconi C. (1995), "*L'azienda olistico-virtuale, un'opportunità strategica per le piccole e medie imprese*", Il Sole24ore, Milano.

Mintzberg, H. (1987), "The strategy concept I: five P's for strategy", *California Management Review*, 30, n.1, pgs. 11-24.

Mitchell, J.(1969), "The concept and the use of social networks", in *Social Network in Urban Situation*, Mitchell, J., Manchester University Press, Manchester.

- Normann, R. (1994), *“Designing interactive strategy: from value chain to value constellation”*, Wiley, Chichester.
- Normann, R. (2001), *“Reframing business: when the map changes the landscape”*, Wiley, Chichester.
- Parolini, C. (1996), *“Rete del valore e strategia aziendale”*. Egea, Milano.
- Parolini, C. (1999), *“The value net”*, Wiley, Chichester.
- Porter, M. (1985), *“Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance”*, Free Press, New York.
- Porter (1991), *“Competizione Globale”*, ISEDI.
- Rullani, E. (1991), “La nuova organizzazione industriale” in S. Albertini, *Gli accordi strategici*, Egea, Milano.
- Russo P. (1999), *“Perché le imprese hanno successo: il vantaggio competitivo e la catena del valore”*, In E.Mollona (a cura di), *Strategia a livello area d'affari*, Egea, Milano.
- Scott, J. (1991), *“Social Network analysis: A handbook”*, Sage, London.
- Thichy, N., Thusman, M. and Fombrun, C. (1979), “Social network analysis for organisations”, *Academy of management Review*, pgs. 507-519.
- UCINA (2007), *“La Nautica in cifre”*.
- Vaccà S., Zanfei A. (1989), *“L'impresa globale come 'sistema aperto' a rapporti di cooperazione”*, in *Economia e Politica Industriale*, n.64.
- Vaccà S. (1986), *“ L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo delle reti esterne”*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 51.
- Williamson, O.E. (1985), *“The Economic Institutions of Capitalism”*, Free Press, New York.

Zan L. (1985), “*Strategia d’impresa: problemi di teoria e di metodo*”, CEDAM, Padova.

www.nauticaonline.it